

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DICOMER DE  
COLOMBIA S.A.S DE LA CIUDAD DE CALI PARA EL AÑO 2017**

**ALEZ FERNANDO GARCÍA BOTERO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS  
Y DE NEGOCIOS**

**2017**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DICOMER DE  
COLOMBIA S.A.S DE LA CIUDAD DE CALI PARA EL AÑO 2017**

**POR:**

**ALEZ FERNANDO GARCÍA BOTERO**

**10004677**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO**

**DIRECTOR**

**CARLOS RUBÉN TREJOS MONCAYO**

**Administrador de Empresas Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo con  
Maestría en Mercadeo Agroindustrial**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS  
Y DE NEGOCIOS**

**2017**

### **Nota de Aceptación**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Nacional abierta y a Distancia UNAD para optar el título de especialista en Gerencia estratégica de mercadeo.

---

**Director del Proyecto de grado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Santiago de Cali, abril de 2017.

## **Dedicatoria**

### ***A mi familia.***

A mi esposa y a mis hijas, quienes, con su amor, su apoyo y su comprensión incondicional me motivan cada día a ser mejor. Para ellas y por ellas, aspiro superarme día a día.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, a Dios por haber puesto en mi camino todas las oportunidades que he recibido y se han convertido en bendiciones para mi hogar.

A todas las personas que siempre han creído en mí, que me han brindado su confianza, su apoyo y me han ayudado a convertirme en una persona y profesional integral.

A mi universidad por haber permitido formarme en ella, ya que es la principal gestora en mi camino hacia el conocimiento; en donde he encontrado tutores y compañeros que han hecho de este proceso aún más enriquecedor.

A mi Director de Proyecto Carlos Rubén Trejos Moncayo por el acompañamiento oportuno y eficiente, en el desarrollo de este trabajo y me guio de manera acertada.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
1. Tema y título de investigación .....	13
2. Problema de Investigación .....	14
2.1. Enunciado.....	14
2.2. Formulaci3n del Problema .....	17
3. Objetivos .....	18
3.1. Objetivo General .....	18
3.2. Objetivos Espec3ficos .....	18
4. Justificaci3n y delimitaci3n.....	19
5. Marco te3rico y conceptual .....	20
5.1. Marco te3rico .....	20
5.1.1. Plan de marketing Estrat3gico.....	20
5.1.2. Posicionamiento .....	22
5.1.3. Comportamiento del consumidor.....	23
5.1.3.1. Consumidor organizacional.....	26
5.2. Marco conceptual .....	31
5.3. Marco legal y 3tico .....	34
5.3.1 C3digo de Comercio.....	34
5.3.2 Compromiso 3tico .....	35
5.4. Marco contextual.....	35
6. Metodolog3a .....	40
6.1 Tipo de investigaci3n .....	40

6.2 Metodo de Investigación .....	41
6.3 Fuentes y tecnicas para la recoleccion de la Investigación .....	41
6.3.1 Fuentes Primarias .....	41
6.3.2 Fuentes Secundarias .....	41
6.4 Tratamiento de la Información .....	41
6.4.1 Tecnicas Estadisticas .....	41
6.4.2 Presentación de la Información .....	41
6.5 Instrumentos y técnicas de recolección de información.....	42
6.5.1. Encuesta .....	41
6.6. Recursos que se utilizarán en la elaboración del plan de mercadeo.....	43
6.6.1 Recurso Humano .....	413
6.6.2 Recurso Material .....	413
6.7 Metodología de desarrollo.....	43
7. Análisis situacional .....	49
7.1. Análisis interno .....	49
7.1.1. Capacidad interna.....	49
7.1.2. Capacidad comercial .....	57
7.1.3. Evaluación de los factores internos. ....	60
7.2. Análisis externo.....	62
7.2.1. Entorno Político.....	62
7.2.2. Entorno económico .....	63
7.2.3. Entorno social.....	64
7.2.4. Entorno tecnológico. ....	64

7.2.5. Entorno Legal.....	65
7.2.6. Entorno Sectorial.....	66
7.2.7. Evaluación de los factores externos.....	68
7.3. Matriz DOFA .....	70
7.4. Posición estratégica de la organización.....	73
8. Estrategías de mercadeo .....	75
8.1. Análisis del mercado .....	75
8.1.1. Investigación del mercado.....	75
8.1.2. Comportamientos del tendero.....	83
8.2. Análisis de Competidores.....	87
8.3. Objetivo del plan de marketing .....	93
8.4. Cuantificación del mercado.....	94
8.5. Formulación de estrategias .....	94
9. Plan de Mercadeo .....	96
9.1. Mezcla de mercadeo de las estrategias de marketing.....	96
9.2. Evaluación económica del plan de mercadeo .....	100
9.2.1. Proyección de ingresos.....	101
9.2.2. Proyección de Egresos .....	102
9.2.3. Viabilidad del proyecto .....	103
9.3. Medidas de seguimiento y control .....	104
10. Conclusiones .....	108
11. Recomendaciones.....	110
Referencias Bibliograficas .....	111



## Lista de Cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Ventas totales de Dicomer de Colombia S.A.S por casas comerciales (Miles \$ - 2015 – 2016).....	16
Cuadro 2. Procesos entre el comprador y consumidor .....	24
Cuadro 3. Características más importantes del mercado de negocios .....	28
Cuadro 4. Categorización de variables.....	44
Cuadro 5. Perspectiva de procesos internos .....	52
Cuadro 6. Perspectiva de procesos financieros .....	54
Cuadro 7. Perspectiva de procesos con el cliente.....	55
Cuadro 8. Perspectiva de procesos con los empleados .....	56
Cuadro 9. Niveles de servicio de la empresa .....	57
Cuadro 10. Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad comercial .....	59
Cuadro 11. Matriz EFI (Evaluación de factores internos) de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s. ....	60
Cuadro 12. Matriz EFE (Evaluación de factores externos) de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s. ....	69
Cuadro 13. Matriz DOFA.....	71
Cuadro 14. Matriz de perfil competitivo de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s. ....	90
Cuadro 15. Estrategias de Tropicali .....	93
Cuadro 16. Plan de Acción estrategia 1. ....	96
Cuadro 17. Plan de Acción estrategia 2. ....	98

Cuadro 18. Plan de Acción estrategia 3. ....	99
Cuadro 19. Presupuesto de ventas del plan de mercadeo.....	101
Cuadro 20. Inversiones operativas estimadas .....	102
Cuadro 21. Presupuesto de egresos .....	103
Cuadro 22. Calculo del costo de capital del proyecto .....	103
Cuadro 23. Evaluación financiera del plan de mercadeo .....	104
Cuadro 24. Control de Crecimiento del negocio .....	105
Cuadro 25. Control de sostenibilidad comercial .....	106
Cuadro 26. Control de Generación de Utilidades .....	107

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ventas mensuales de Dicomer de Colombia S.A.S en Miles de \$ (2014-2016) .....	14
Figura 2. Principales factores que influyen en la decisión de compra de las organizaciones ...	31
Figura 3. Municipios del Valle del Cauca donde opera la empresa .....	36
Figura 4. Municipios del Cauca donde opera la empresa .....	37
Figura 5. Marcas consumo masivo que distribuye la empresa.....	38
Figura 6. Estructura de distribución de la empresa .....	38
Figura 7. Organigrama de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s. ....	50
Figura 8. Posición estratégica de Dicomer de Colombia s.a.s. ....	73
Figura 9. Importancia de los factores claves de los principales competidores de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s. ....	91

## Lista de Gráficas

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Conocimiento de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s. ....	76
Gráfica 2. Portafolio de productos que se comercializan en las tiendas. ....	76
Gráfica 3. Tipo de proveedor que utilizan.....	77
Gráfica 4. Distribuidores que más reconocen. ....	78
Gráfica 5. Aspectos más representativos para realizar sus compras. ....	779
Gráfica 7. Dificultades que ha tenido con los distribuidores. ....	80
Gráfica 8. Dificultades que ha tenido con Dicomer de Colombia s.a.s.....	800
Gráfica 9. Manera de recordar a un distribuidor .....	811
Gráfica 10. Manera de recordar a Dicomer de Colombia s.a.s. ....	82
Gráfica 11. Percepción de la atención del vendedor de Dicomer de Colombia s.a. ....	82
Gráfica 12. Percepción del servicio de entrega de pedidos de Dicomer de Colombia s.a.s. ....	83

## **1. Tema y título de investigación**

El tema se basa en formular un plan estratégico de mercadeo a la empresa Dicomer de Colombia S.A.S de la ciudad de Cali para el año 2017, de tal manera que pueda posicionarse en el canal T a T (Tienda a tienda) en sus zonas de influencia.

El trabajo busca aplicar los elementos teóricos aprendidos en la especialización, dado que tiene un alto componente de herramientas de mercadeo basados en un plan estratégico que consta de un análisis interno y externo que permita la formulación de estrategias DOFA. Dicho análisis involucra el análisis de clientes, competencia y factores externos que influyen sobre el negocio.

Adicionalmente se genera un plan donde se formulan objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias y tácticas de mercadeo, las cuales se plasman en un plan de acción que es respaldado por un presupuesto y unos controles para su gestión.

## 2. Problema de Investigación

### 2.1. Enunciado.

Dicomer de Colombia S.A.S es una empresa que distribuye y comercializa productos de consumo masivo en el Sur Occidente colombiano (Municipios del Valle del Cauca y Cauca) que se focaliza solamente en el canal T A T (Todos los tipos de tienda), manejando un total de 221 referencias de 4 casas comerciales.

En tan solo 3 años de creada en la ciudad de Cali, esta empresa ya contaba con una maestra de 4000 clientes activos y una numérica de 3.033 clientes mensuales a Octubre de 2015, permitiendo que el promedio de sus ventas mensuales se incrementen en un 225% desde el año 2014, tal como se puede apreciar en el siguiente Gráfico.

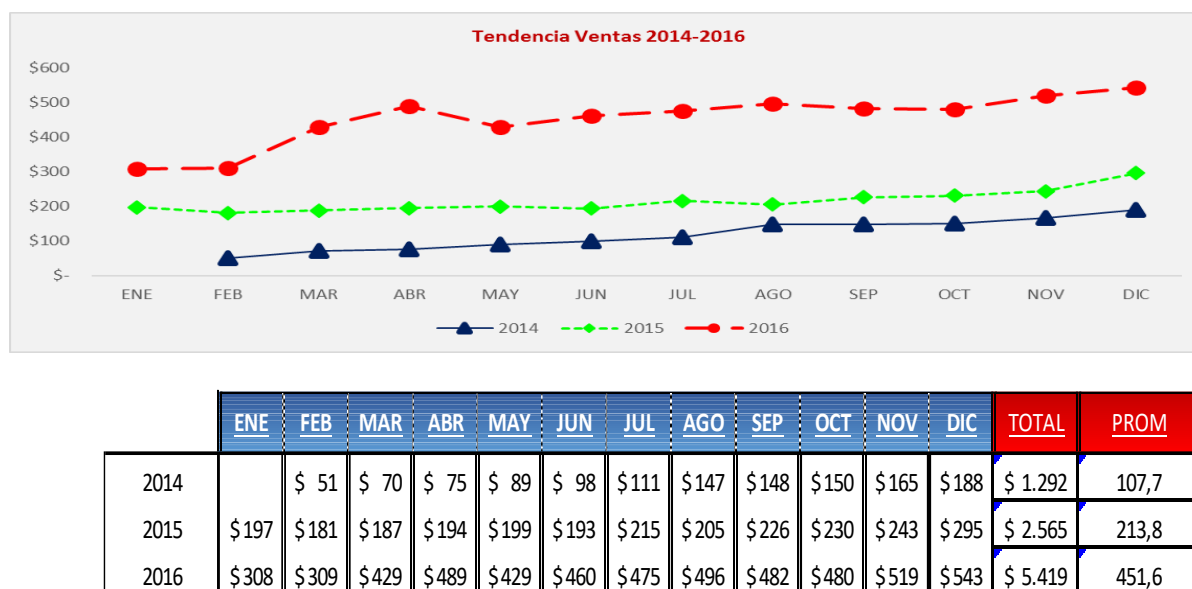


Figura 1. Ventas mensuales de Dicomer de Colombia S.A.S en Miles de \$ (2014-2016)

Fuente: Información suministrada por la gerencia de Dicomer de Colombia S.A.S.

Como se mencionó inicialmente, la empresa tiene aliados estratégicos (casas comerciales) con los que ha adquirido compromisos comerciales, entre los que se encuentran: Técnicoquímicas, papeles nacionales, Corbeta y SC Johnson. Todas estas multinacionales con un interés por mejorar sus índices de consumo masivo medido por Nielsen que es un líder global en medición de consumidores, el cual mide la participación en todos los canales de consumo masivo donde llegue las marcas de estas casas comerciales.

En este sentido, las empresas como Dicomer de Colombia S.A.S, se constituyen en un agente clave para estas firmas multinacionales que han decidido tercerizar sus procesos comerciales y más cuando el canal tradicional T a T (Tienda a tienda) representa el 53% de las ventas de consumo masivo en Colombia. (ANDI - Asociación nacional de industriales de Colombia, 2012).

Aunque este trabajo está siendo bien desarrollado por Dicomer de Colombia S.A.S, se enfrenta a un alto riesgo económico por concentración de ingresos, debido a que está sujeta a unas condiciones comerciales con Tecnoquímicas, quienes le exigen que el 70% de sus ventas totales deben ser de sus marcas. Ver cuadro 1.

Cuadro 1.

*Ventas totales de Dicomer de Colombia S.A.S por casas comerciales (Miles \$ - 2015 – 2016)*

	PROTAGONISMO TQ / TOTAL VENTAS																		
	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	% Partici
VENTA Tecnoquimicas	97.541	100.840	96.624	101.724	108.238	111.078	117.866	121.143	123.102	124.350	124.952	135.698	124.105	114.496	133.742	142.800	138.642	150.721	58,8%
PAPELES NACIONALES	25.428	23.752	25.326	25.845	26.846	24.335	25.241	26.051	27.241	27.744	26.451	32.544	57.123	61.840	53.075	62.515	54.718	56.628	22,1%
CORBETA	16.335	15.077	14.825	25.214	27.202	30.120	29.835	30.108	31.419	30.941	31.230	33.212	34.327	29.456	33.457	32.134	37.676	35.463	13,8%
SCJOHNSON	17.789	21.878	22.085	12.941	11.185	11.824	12.125	11.945	9.841	9.957	10.125	10.891	13.456	11.325	12.343	10.987	11.234	13.457	5,3%
TOTAL VENTAS DICOMER	157.093	161.547	158.860	165.724	173.471	177.357	185.067	189.247	191.603	192.992	192.758	212.345	229.011	217.117	232.617	248.436	242.270	256.269	
Protagonismo % Tecnoquimicas	62,1%	62,4%	60,8%	61,4%	62,4%	62,6%	63,7%	64,0%	64,2%	64,4%	64,8%	63,9%	54,2%	52,7%	57,5%	57,5%	57,2%	58,8%	

Fuente: Información suministrada por la gerencia de Dicomer de Colombia S.A.S.



En efecto, la empresa debe procurar por aumentar su base de aliados estratégicos (casas comerciales) para reducir este riesgo; sin embargo, se observa que trabaja mucho en el posicionamiento de los productos que representa ante los tenderos, pero muy poco por lograr un reconocimiento de su imagen ante ellos. Lo que puede limitar el conocimiento ante otras casas comerciales que requieran de sus servicios, dado que en la medida en que los tenderos conozcan de la empresa, así mismo Dicomer de Colombia va ser favorecido en las encuestas de Nielsen, debido al despliegue publicitario que esto le representa.

## **2.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es la herramienta que permita a la empresa Dicomer de Colombia S.A.S, aumentar su posicionamiento en el canal T a T para el año 2017?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Dicomer de Colombia S.A.S de la ciudad de Cali, donde logre un mayor posicionamiento en el canal T a T para el año 2017.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la compañía en su entorno interno y externo, identificando las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Identificar las estrategias que debe orientar los horizontes de la compañía.
- Describir el plan de mercadeo que permitirá el desarrollo de las estrategias propuestas.

#### **4. Justificación y delimitación**

El plan estratégico de mercadeo realizado a la empresa Dicomer de Colombia S.A.S es una propuesta relevante para esta organización, dado que en él se ofrecerá mayores expectativas de crecimiento, minimizando el riesgo de dependencia de una casa comercial determinada. Todo esto se logra con estrategias de posicionamiento que le ayuden a establecer buenas relaciones con los tenderos, ofreciendo a sus aliados estratégicos (casas comerciales) una alta efectividad en contactos e impactos en el canal, además de facilitar la introducción de nuevos productos en busca de la permanencia y fidelización de los Clientes.

En términos prácticos se considera que el plan de mercadeo es la mejor herramienta para formular las estrategias de posicionamiento que requiere la empresa, puesto que involucra un análisis completo de factores externos, sectoriales e internos de la organización para la definición de un direccionamiento estratégico, en procura de una adecuada mezcla de mercadeo con su respectivo plan de acción.

Adicionalmente se convierte en una alternativa viable para su autor quien se tiene que valer de fuentes primarias como las encuestas, y de fuentes secundarias enmarcadas en información estadística y documental que permite un buen complemento entre los elementos teóricos y la realidad que enfrenta una organización en el mercado. Además se contribuir socialmente con el desarrollo de una pequeña empresa de la ciudad de Cali.

En cuanto a su delimitación, el trabajo de campo se desarrolla principalmente en la ciudad de Cali con un documento que tiene un alcance de propuesta sin llegar a las fases de implementación.

## **5. Marco teórico y conceptual**

### **5.1. Marco teórico**

El presente marco teórico se sustenta en los fundamentos que se requieren para elaborar un plan estratégico de mercadeo, al igual que en los lineamientos que permiten definir estrategias de posicionamiento.

#### **5.1.1. Plan de marketing Estratégico.**

Walker y Orville en su libro Administración del marketing (2007), definen el plan de mercadeo como un escrito organizado y analítico que describe los clientes, la competencia y los factores ambientales de la empresa con el propósito de determinar los lineamientos que permita formular los objetivos y acciones estratégicas de marketing que presentan en el proceso de planeación, el cual también contiene los respectivos controles y presupuestos.

En este sentido, la primera etapa del plan de mercadeo el administrador puede resumir sus resultados con los clientes actuales y posibles, analizando las fortalezas y debilidades de su empresa, al igual que su aspecto competitivo y las diferentes tendencias externas que pueden influir sobre el crecimiento del negocio y de sus productos.

Posteriormente en la segunda etapa del plan de mercadeo se definen los objetivos estratégicos del producto o servicio que se trata de mejorar. Este sería el punto de partida para formular las estrategias de marketing y de cada una de las tácticas vinculadas al producto, precio, promoción y plaza, las cuales estarán debidamente ajustadas a los tiempos y presupuesto que se describe en un plan de acción.

Como tercera medida se realiza la evaluación financiera del plan, contemplando el análisis de los recursos invertidos, versus los beneficios esperados, aspecto que es importante para mostrar el alcance de sus resultados económicos.

La metodología recomendada por Walker y Orville se tendrá en cuenta en este plan de mercadeo, recurriendo a fuentes primarias que otorguen los clientes en la encuesta y las entrevistas realizadas dentro de la empresa, así como las fuentes secundarias que permitan recoger información externa del sector, la competencia y aspectos ambientales como los aspectos económicos, sociales, políticos, legales, entre otros.

Tomando en consideración la segunda fase de Orville, se evidencia que los objetivos ya se han formulado en el trabajo, con el que se busca evaluar la situación actual del negocio en sus elementos internos y externos.

Para la formulación de estrategias de mercadeo el plan contempla el uso de la matriz DOFA que permita el diseño de acciones basados en las fortalezas y debilidades de la empresa al igual que sus oportunidades y amenazas. De allí surgen los objetivos estratégicos y la táctica a realizar considerando el plan de acción como herramienta de diseño.

De igual manera se formula la mezcla de mercadeo en precio, promoción, producto y plaza, de acuerdo a la estrategia corporativa seleccionada en el plan de mercadeo.

Posteriormente se realiza una evaluación financiera que hace parte de la tercera etapa propuesta por Orville en su libro, donde se busca determinar la rentabilidad del plan de mercadeo, pero a su vez definir el presupuesto en cada periodo estableciendo sus respectivos controles.

### 5.1.2. Posicionamiento

Kinnear y Taylor (2004) en su libro investigación de mercados definen “el posicionamiento como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente de un consumidor, siendo el resultado de una estrategia que permita proyectar la imagen de ese bien o servicio ofrecido”.

En este sentido, los autores manifiestan que los seres vivos deben tener algunos criterios válidos para ellos poder clasificar y reconocer cierta información que permitan diferenciarla de los demás, así como funcionan los archivos y las computadoras.

De acuerdo a este precepto es que las compañías buscan posicionar un producto o servicio mediante unas características que sean deseadas por el target o nicho de mercado donde se vaya a lanzar. (Kinnear & Taylor, 2004, pág. 54). Dado que la posición de un producto o servicio es la percepción que tiene un consumidor sobre sus atributos en relación a otras marcas competidoras. Esto se explica por el hecho de que el consumidor todo los días debe tomar decisiones sobre la elección de varios productos y por lo tanto deben agrupar en su mente ciertas características que le permitan simplificar su decisión de compra.

David Aaker (1996) propuso una manera sistemática de como posicionarse, de la cual resultaron las siguientes estrategias de posicionamiento que hasta ahora son muy usadas en la administración moderna.

**Posicionamiento basado en las características del producto:** El autor aclara que es habitual que muchas empresas traten de posicionarse con varios atributos de sus productos, sin embargo, advierte que también existe una alta probabilidad de que el consumidor no alcance a recordar esos atributos llevándolo a la confusión. (Aaker, 1996, pág. 216). Por ello recomienda focalizarse en un atributo y con ese reforzarlo en la mente del consumidor. Este

atributo está asociado con el usuario como tal, o una clase de usuarios. Algunas empresas que han utilizado esta estrategia son: Movilnet (“Tecnología Digital) y Telcel (“Mayor cobertura”).

**Posicionamiento Basado en relación a la competencia:** El autor manifiesta que posicionarse específicamente con relación a un competidor, puede ser una forma buena de posicionarse con relación a un atributo o características en particular, especialmente cuando se habla de precio y calidad. (Aaker, 1996, pág. 219).

Una empresa que entra nueva al mercado, debe tener un nombre que le permita identificarse fácilmente con base al producto que comercializa.

### **5.1.3. Comportamiento del consumidor.**

“El campo del comportamiento del consumidor se originó en el concepto de marketing, dentro del área de los negocios, que se desarrolló en la década de 1950 mediante diversos enfoques alternativos orientados hacia la búsqueda de la rentabilidad, referidos, respectivamente, como los conceptos de producción, producto y venta”.

Fue mucho más fácil para las organizaciones dedicarse a la producción de lo que los clientes deseaban, conocer sus verdaderas pretensiones a través de la investigación. “Las necesidades y los deseos de los clientes se convirtieron entonces en el principal centro focal de la empresa. Esta filosofía de marketing orientada al consumidor llegaría a conocerse como el concepto de marketing” (Shiffman & Kanuk, 2005, pág. 251)

Con éste se logró pasar del enfoque de producto o venta, a indagar a profundidad las necesidades de los consumidores, diseñando productos que proporcionen plena satisfacción al consumidor, por estar elaborados para su necesidad específica. Ante este marco presentado

cobra gran importancia el consumidor, sus necesidades, deseos, expectativas, ya que es a través del análisis de sus gustos y preferencias que se diseñan los productos y servicios, como consecuencia de esto toma gran importancia.

Existen diversas definiciones de los autores sobre el comportamiento del consumidor, entre estas está la de quien lo define como: “...el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran satisfarán sus necesidades” (Shiffman & kanuk, 2005, pág. 264), también se puede encontrar la definición de Solomon (1997): “...es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, adquiere, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos”, este proceso se explica en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.

*Procesos entre el comprador y consumidor*

	<b>PERSPECTIVAS DEL CONSUMIDOR</b>	<b>PERSPECTIVAS DEL COMERCIALIZADOR</b>
<b>ASPECTOS ANTERIORES A LA COMPRA</b>	¿Cómo se decide un consumidor con respecto a un producto que necesita? ¿Cuáles son las mejores fuentes de información para aprender más sobre las diferentes opciones?	¿Cómo se forman y/o cambian las actitudes del consumidor hacia los productos? ¿Qué indicadores utilizan los consumidores para inferir que productos son superiores a otros?
<b>DURANTE LA COMPRA</b>	¿Adquirir un producto es una experiencia tensionante o agradable? ¿Qué se puede inferir acerca de la compra que realiza el consumidor?	¿Qué factores situacionales, como presión del tiempo o la exhibición en tiendas, afectan la decisión de compra del consumidor?
<b>POSTERIORES A LA COMPRA</b>	¿Proporciona placer el producto o desempeña la función que pretende? ¿Cómo se desecha eventualmente el producto, y cuáles son las consecuencias ambientales	¿Qué determina si un consumidor quedará satisfecho con un producto y si lo comprará de nuevo? ¿Contará esta persona sus experiencias con el producto a otros e influirá



de este acto?	en las decisiones de compra de los demás?
Fuente: Autor (2015).	

Finalmente, para contrastar se encuentra el concepto de comportamiento del consumidor de Schnake (1990) "...es un término descriptivo para referirse a las acciones de una persona ante estímulos derivados de actividades mercadotécnicas que se traducen en la adquisición y el uso de bienes y servicios" (p 15); todos concluyen que es un proceso que incluye varias etapas y no sólo se refiere al momento en el que se efectúa la transacción de compra del servicio o producto, por el contrario, debe incluir la etapa pre o anterior al momento de la compra, ya que el comportamiento de compra es un proceso que puede ser premeditado o no y surge a raíz de una necesidad, latente en el consumidor. El comportamiento del consumidor se puede denominar como el análisis de las variables, motivos, actitudes, percepciones que giran en torno a la decisión de compra, utilización y desecho de los productos y servicios que satisfacen sus necesidades.

Identificar los gustos y preferencias de los consumidores permite a los mercadólogos diseñar productos y estrategias que se ajusten a la medida de lo que el consumidor espera y será éste finalmente quien dé respuesta si las estrategias fueron acertadas o no. Con el análisis del comportamiento del consumidor se puede conocer quien consume el producto, cómo, cuándo, dónde, su frecuencia de uso y las razones por las cuales lo utiliza. Otro aspecto importante en este análisis es según Shiffman & Kanuk (2005) "...comprender las influencias personales y grupales que afectan las decisiones del consumidor y la manera en que las toman" (p 8), aquí cobra gran importancia la familia, grupos de referencia, la cultura, la subcultura y las clases sociales, como grandes influenciadores en la decisión del consumidor final.

En el comportamiento del consumidor intervienen diferentes personas, algunas veces la persona que toma la decisión de compra no es la misma que lo usa, también existen personas influenciadoras que intervienen en dicho proceso. El proceso de comportamiento del consumidor no es individual, "...los consumidores pueden ser organizaciones o grupos en los que una persona tome las decisiones para adquirir productos que utilizarán muchas personas" (Solomon, 1997, p 9) es así como nace el comportamiento organizacional, de la toma de decisiones en las que intervienen varias personas aunque la decisión final puede estar en cabeza de una sola, pero influenciada por las recomendaciones a favor o en contra de otras personas que tienen que ver o cuya decisión puede afectarle directa o indirectamente, debido a esto se hace necesario el análisis del comportamiento organizacional.

#### **5.1.3.1. Consumidor organizacional.**

El comportamiento del consumidor ha sido un tema bastante estudiado en cuanto al aspecto individual, sin embargo con respecto al tema del comportamiento del consumidor organizacional casi no se ha profundizado, la consecución de la información ha sido difícil, se ha consultado con expertos en el tema los cuales han manifestado que los investigadores han puesto poco interés sobre este tema, sin embargo, en pocas fuentes bibliográficas se ha encontrado algunos aspectos que caracterizan este tipo de consumidores, algunos lo denominan mercado de negocios o cliente industrial.

Vale la pena indagar un poco más sobre el comportamiento de las empresas, quienes realizan intercambios comerciales muy significativos para la economía con otras organizaciones, conocer las tendencias y los atributos más importantes en la toma de decisiones de compra es fundamental, para diseñar estrategias que facilitan agilizar este proceso comercial para las dos partes.

“La estructura de las motivaciones del cliente industrial es más compleja y más simple al mismo tiempo. Es más compleja porque involucra una organización y a los diferentes individuos que trabajan en ella; es más simple porque las principales motivaciones son más objetivas y por lo tanto más fáciles de identificar.” (Lambin, 2003)

El proceso de toma de decisiones puede ser más confuso pues intervienen varios actores cuyas expectativas son diferentes, pero finalmente los motivos que inducen a la compra ciertos productos o servicios son concretos, fácilmente identificables.

Las características de este consumidor difieren del consumidor individual, se identifica porque realiza compras de altos volúmenes y por ende de alto valor, es un consumidor exigente, el cual tiene a su alcance mucha información, sabe con exactitud lo que desea, por tanto, es difícil de persuadir en algunos casos. Generalmente las decisiones son tomadas por grupos interdisciplinarios de manera racional y basadas en la relación costo - beneficio, existe poca influencia de la publicidad, se tiene más en cuenta la calidad de los productos o servicios; además toma gran importancia el servicio post-venta. “Es de vital importancia para el proveedor identificar a todos los que están involucrados en el proceso de compra, ya que debe identificar los objetivos de su política de comunicación” (Lambin, 2003), una vez se conocen las necesidades de las personas influyen o son decisoras en la toma de la decisión final, se puede facilitar o agilizar el proceso decisivo, haciendo énfasis en los beneficios generados por el producto o servicio. Al igual que en el comportamiento del consumidor individual, el consumidor industrial está fundamentado y debe ajustarse a las necesidades del cliente.

Philip Kotler y Gary Armstrong, sintetizan las características más importantes del mercado de negocios, así:

## Cuadro 3.

*Características más importantes del mercado de negocios***Estructura de mercadotecnia y demanda:**

- \*Los clientes de negocios incluyen menos compradores, pero más grandes.**
- \*Los clientes de negocios están más geográficamente concentrados.**
- \*La demanda de los compradores de negocios se deriva de la demanda del consumidor final.**
- \*La demanda en muchos mercados de negocios es más inelástica-no resulta tan afectada a corto plazo por los cambios de precio.**
- \*La demanda en el mercado de negocios tiene fluctuaciones más grandes y más frecuentes.**

**Naturaleza de la unidad de compra:**

- \*Las compras de negocios involucran a más compradores.**
- \*Las compras de negocios implican un esfuerzo de compra más profesional.**

**Tipos de decisiones y el proceso de decisiones:**

- \*Los compradores de negocios por lo común se enfrentan a decisiones de compras más complejas.**
- \*El proceso de compra de negocios es más formalizado.**
- \*En las compras de negocios, los compradores y los vendedores trabajan en una colaboración más estrecha y crean relaciones estrechas a largo plazo.**

Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. 6 ed. México: Prentice Hall

Es un mercado con más compradores que manejan grandes volúmenes en cantidad y en precios, se generan relaciones más estrechas comprador – vendedor y más duraderas, fundamentadas en la lealtad. Las decisiones de compra son racionales, se conocen exactamente las cantidades demandadas y el presupuesto destinado para la compra.

En el proceso de compra industrial la necesidad se define en términos de ciertas variables las cuales sugiere Lambin (2003) y las define como valores:

“-Tecnología: especificaciones del producto, tecnología de vanguardia, entrega just-in-time y actualización de la calidad.

-Finanzas: competitividad del precio, costes de transferencia, costos de mantenimiento e Instalación, formas de pago y fiabilidad en la entrega.

- Asistencia: servicio postventa, ayuda con la instalación y operación, ayuda técnica.

- Información: comunicación personal de ventas cualificado, formación, acceso prioritario a nuevos productos.

- Estrategia: relaciones de reciprocidad, compatibilidad de las formas de organización, reputación de la marca o la empresa.” (Lambin, 2003)

En la decisión de adquisición de un producto o servicio, el consumidor industrial es más riguroso al evaluar cada uno de estos elementos resumidos en: calidad, precio, plazos de pagos, servicio al cliente, servicio de mantenimiento, garantías, actualizaciones, entre otros; en el caso que alguno de estos presente alguna falencia desequilibra todo el producto o servicio en general.

Las decisiones están en cabeza de varias personas dentro de la organización, normalmente llamados comités o centros de compras, generalmente en las organizaciones los procesos de compras deben ser más formales que en las compras individuales según Kotler, P. & Armstrong, (1998)

“En el proceso de compras de negocios, el comprador y el vendedor a menudo son mucho más dependientes el uno del otro” (p 179), tienen una relación mucho más estrecha, están en constante comunicación, inclusive en muchos casos cooperan con la identificación de las necesidades y también las soluciones, con la elaboración de un nuevo producto o la modificación de algún otro.

Una característica importante del consumidor industrial es su lealtad a sus proveedores, esto puede estar influenciado en gran medida por la complejidad en los procesos de compra que le hacen conservar siempre los mismos proveedores, sin embargo, el consumidor industrial es demasiado exigente con la calidad y la oportunidad en la entrega de los bienes adquiridos, estos influyen en gran medida en la calidad de su producto final, por tanto, no se permite ser accesible a productos de mediana o baja calidad o impuntualidades

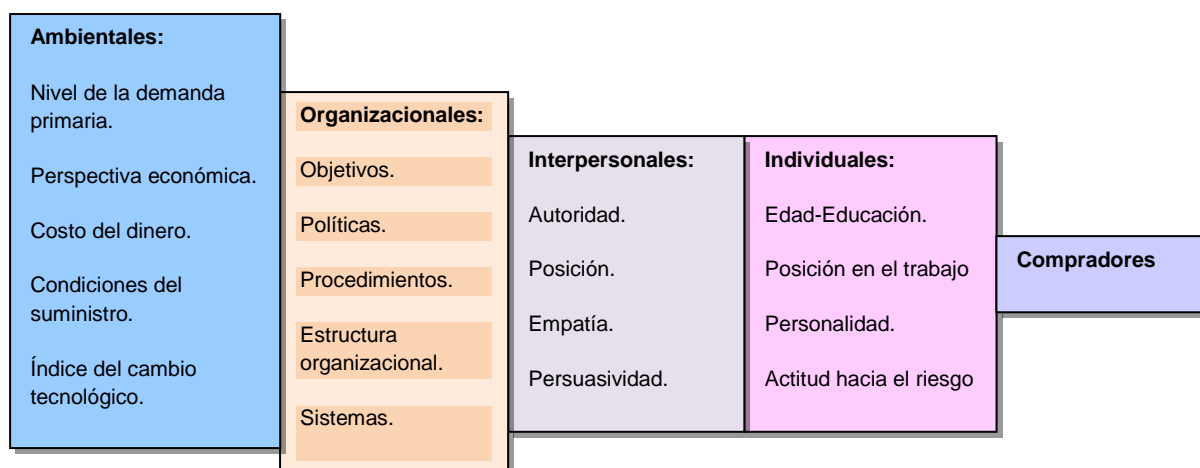
en los tiempos de entrega de los mismos, motivos que inducen a cambiar de proveedor que pueda suplir tales necesidades.

Uno de los grandes interrogantes de las áreas de mercadeo es cómo responderán sus consumidores organizacionales al mix de marketing, según Kotler, P. & Armstrong, (1998)

“igual que en el caso de las compras del consumidor, los estímulos de mercadotecnia para las compras de negocios consisten en las cuatro p: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Otros estímulos incluyen las fuerzas principales en el ambiente: económicas, tecnológicas, políticas, culturales y competitivas” (Kotler & Armstrong, 1998)

Los grupos de referencia juegan un papel de gran importancia dentro de estos estímulos, los referidos se convierten en una muy buena oportunidad de ampliar la base de clientes para las compañías que ofrecen sus productos o servicios a otras. Para que estos estímulos se conviertan en compras es necesario, comprender la dinámica dentro de la organización, de igual forma como está establecido el proceso de compra y quienes forman parte del comité de compra, cuáles son los criterios más importantes a la hora de tomar las decisiones y como se dejan influenciar por factores tanto externos como internos, según Kotler, P. & Armstrong, (1998): “...el centro de compras y el proceso de decisión de compra, están bajo la influencia tanto de factores organizacionales internos, interpersonales e individuales, como de factores ambientales externos”. (p 181), dichos factores pueden ser ambientales, organizacionales, interpersonales e individuales, según lo plantean Kotler y Armstrong figura 3, en la cual define los principales factores que influyen en la decisión de compra de las organizaciones.

Figura 2. Principales factores que influyen en la decisión de compra de las organizaciones



Fuente: Kotler & Armstrong (2003)

Dependiendo de todas estas variables que influyen, una vez siendo detectadas con anterioridad por el área de mercadeo se logrará establecer la forma de lograr la acción de compra por parte de las organizaciones.

## 5.2. Marco conceptual

**Encuesta:** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. (Kinnear & Taylor, 2000, pág. 29)

**Investigación cualitativa.** Según Pérez (2000), “las técnicas cualitativas estudian en profundidad a los individuos con el fin de obtener información sobre las motivaciones más personales e internas de su comportamiento” (Perez, 2009, pág. 41).

**Investigación cuantitativa:** Son aquellas que permiten medir, o cuantificar como su nombre indica el alcance de un determinado fenómeno. Por ejemplo, permiten averiguar, cuántas personas de determinado grupo de consumidores estarían dispuestas a adquirir un determinado producto a un precio estipulado. Esto, evidentemente es de una gran importancia a la hora de evaluar por anticipado las posibles ventas de una empresa en un determinado contexto geográfico. Y además permite diseñar la política de precios y ventas de forma mucho más ajustada a los objetivos de rentabilidad, o de penetración en el mercado. Las dos técnicas más usuales de tipo cuantitativo son: encuestas y paneles. (Perez, 2009, pág. 42)

**Mezcla de la Mercadotecnia:** La mezcla de mercadotecnia es la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos de variables que se conocen por el nombre de las “4 P”: producto, precio, posición y promoción. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 221)

**Motivación:** Búsqueda de la satisfacción de la necesidad, que disminuye la atención ocasionada por la misma. Aunque las motivaciones están muy ligadas a las necesidades, una misma necesidad puede dar lugar a distintas motivaciones e inversa. (Guardiola, 2012, pág. 39)



**Muestra:** En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. (Kinnear & Taylor, 2000, pág. 32)

**Nivel de confianza:** El nivel de confianza de una aseveración basada en la inferencia estadística es una medida de la bondad de la estimación realizada a partir de estadísticos muestrales. (Kinnear & Taylor, 2000, pág. 32)

**Población:** Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común (Kinnear & Taylor, 2000, pág. 31)

**Público objetivo o Target group.** Consiste en definir y concretar quienes son los actuales y futuros. Es decir, Definir sus características de acuerdo a diferentes variables: sexo, educación, formación, ocupación e ingresos, entre otras. (Perez, 2009, pág. 43)

**Segmentación del mercado.** Busca definir y concretar las características concretas del “Target Group” (Kinnear & Taylor, 2004, pág. 29)

**Tienda de barrio:** Establecimiento comercial abierto al público, ubicado en la casa o local comercial que vende artículos y productos al detal. Cuenta con mostrador para atender

los clientes y existe incidencia del tendero en la selección de los productos y marcas. (ANDI - Asociación nacional de industriales de Colombia, 2012)

### **5.3. Marco legal y ético**

#### **5.3.1 Código de Comercio <sup>1</sup>**

LEY No. 590 del 10 de julio de 2000: “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

**Artículo 2º. Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a los siguientes parámetros:

##### **1. Mediana Empresa:**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

##### **2. Pequeña Empresa:**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

---

<sup>1</sup> SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Código de comercio Colombiano. Consultado el 24 de agosto de 2013 en [www.secretariasenado.gov.co](http://www.secretariasenado.gov.co)

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **3. Microempresa:**

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

#### **5.3.2 Compromiso ético**

El investigador se compromete éticamente a mantener en absoluta reserva la información suministrada por esta empresa.

#### **5.4. Marco contextual**

El desarrollo de esta investigación se realizara en la empresa Dicomer de Colombia S.A.S, ubicada en la ciudad de Cali cuyo objeto social es la adquisición, distribución y comercialización de productos de consumo masivo. Ofrece el servicio a empresas comerciales e industriales una solución concentrada solamente en el canal TAT (Tienda a tienda).

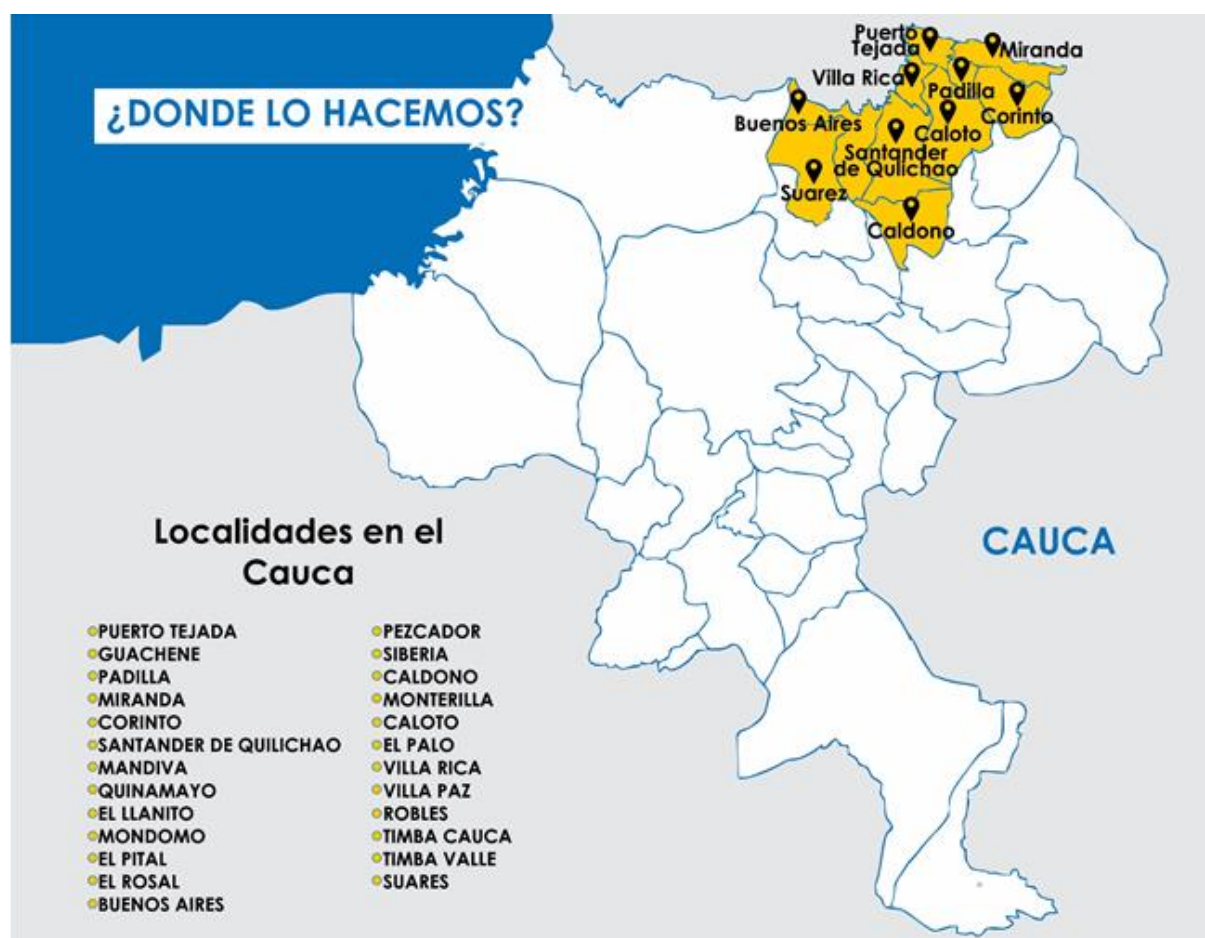
Las regiones a donde actualmente desarrolla su labor comercial en el Valle del Cauca y Cauca en los siguientes:

Figura 3. *Municipios del Valle del Cauca donde opera la empresa*



Fuente: Información suministrada por la empresa

Figura 4. *Municipios del Cauca donde opera la empresa*



Fuente: Información suministrada por la empresa

Actualmente la empresa administra una amplia variedad de productos de consumo masivo representado en las siguientes marcas:

Figura 5. Marcas consumo masivo que distribuye la empresa



Fuente: Información suministrada por la empresa

Esta distribución la realiza con una estructura comercial sólida que le permite tener una alta cobertura en el mercado tendero en las localidades donde tiene presencia, basado en la siguiente estructura comercial.

Figura 6. Estructura de distribución de la empresa



Fuente: Información suministrada por la empresa

La empresa cuenta con 6 frentes en su fuerza comercial que atiende un promedio de 6.000 tiendas al mes, contando con pedidos en línea para agilizar el alistamiento, el cual se realiza con una entrega dentro de las 48 horas después de haber realizado el pedido. Se realizan análisis estadístico sobre las variables que más inciden en el mercado para mantener un control de los pedidos.

## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo de investigación**

Esta investigación de tipo descriptivo porque se indaga al consumidor, el sector y la competencia con el propósito de recopilar información general que permita a la empresa Dicomer s.a.s, diseñar un plan de marketing que defina su posicionamiento en el mercado. (Kinnear & Taylor, 2000, pág. 86)

También se emplea el tipo de investigación exploratoria que ayudará a identificar los elementos diferenciadores en este tipo de negocios, además de las variables del servicio que más influyen sobre la calidad que solicitan los usuarios.

### **6.2 Método de investigación**

Los métodos utilizados para el presente trabajo son de tipo inductivo, dado que se extraen ideas generales del análisis externo y de los clientes con el propósito de llegar a conclusiones particulares que permita formular la propuesta de posicionamiento que requiere la empresa.

### **6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

#### **6.3.1 Fuentes primarias.**

Se utilizarán las encuestas como instrumentos de recolección de información, aplicadas especialmente a los clientes tenderos del negocio y de igual manera se realizará un análisis de



observación con el cual se busca identificar los aspectos que determinan la calidad del servicio.

### **6.3.2 Fuentes secundarias.**

Se utilizarán fuentes bibliográficas encaminadas al desarrollo de planes de mercadeo, tales como libros de marketing, tesis de mercadeo y todo tipo de estudios y artículos relacionados con el sector de consumo masivo en Colombia.

## **6.4 Tratamiento de la información**

### **6.4.1 Técnicas estadísticas.**

Se utilizan medidas de tendencia central como la moda y participaciones porcentuales al igual que variaciones para realizar los respectivos análisis.

### **6.4.2. Presentación de la información.**

Se tabula la información y se grafica con diagramas de barras y circulares soportados con un análisis escrito de cada variable.

## 6.5 Instrumentos y técnicas de recolección de información

### 6.5.1 Encuestas.

Se efectúa un trabajo de campo a los tenderos actuales de Dicomer sas, mediante una encuesta que permita conocer el perfil de los clientes sobre los servicios que la empresa ofrece.

La muestra se realizó con el método probabilístico simple, tomando de referencia poblacional el promedio de las 6.000 tiendas al mes que atiende la empresa.

#### Cálculo de la muestra Probabilística simple

Se establecieron teniendo en cuenta la formula probabilística simple aplicada para poblaciones infinitas (poblaciones mayores a 500 elementos) como las que está analizando.

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

**n** = el tamaño de la muestra.

**N** = tamaño de la población. Corresponde a 6.000 tenderos.

**$\sigma$**  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

**Z** = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 90% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

**e** = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$$\frac{6.000 * 0,5^2 * 1,96^2}{(6.000-1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2} = 184,15$$

Se deberán realizar 184 encuestas.

## **6.6. Recursos que se utilizarán en la elaboración del plan de mercadeo**

### **6.6.1 Recurso humano.**

En el desarrollo de este proyecto La empresa cuenta con la participación del administrador de la empresa y el director de proyecto de grado. Además de los autores que lideran este trabajo.

### **6.6.2 Recurso Material.**

El presente trabajo será realizado en la empresa Dicomer sas, empleando elementos como computadores, impresiones, transporte y material bibliográfico.

## **6.7 Metodología de desarrollo**

**Etapa I Información:** En este punto se recopila la información primaria y secundaria del proyecto.

**Etapa II Diagnostico:** Se realiza el análisis externo e interno donde se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se requieren para el diseño de estrategias en la matriz DOFA.

**Etapa III Diseño objetivos de marketing:** Se realiza el plan de mercadeo estableciendo los objetivos y estrategias de marketing con su respectivo plan de acción.

**Etapa IV Evaluación financiera y control:** Se realiza el costo beneficio del proyecto estableciendo los respectivos controles.

**Etapa V Conclusiones y recomendaciones:** Se realiza las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Cuadro 4. *Categorización de variables*

Categoría	Variable	Pregunta
<b>Geográfica</b>	Ubicación	Dirección: Ciudad:
<b>Sociodemográfica</b>	Propiedad	Es propietario del negocio que atiende? Sí ____ No ____
<b>Producto</b>	Portafolio	2. Que categoría de productos de consumo masivo maneja en su negocio? Bebidas ____ Limpieza ____ Aseo personal ____ Alimentos ____
	Proveeduría	3. A quien le compra los productos de consumo masivo en su establecimiento? Distribuidor ____ Central de abasto ____ Supermercado ____ Mayorista ____ otro ____
	Posicionamiento de marca	4. En el caso de las empresas distribuidoras a quien le compra, puede mencionar en orden ascendente el nombre de los distribuidores que recuerde? a. _____ b. _____ c. _____ d. _____

<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>
<b>Plaza</b>	Motivos de compra	5. Cuando le compra productos de consumo masivo a un distribuidor en que más usted se fija para comprarlo? (señale en orden ascendente). Marca _____ Precio _____ Servicio de entrega _____ Atención del vendedor _____ Rotación del producto _____ Otro cuál? _____
<b>Producto</b>	Satisfacción con el sector	6. Mencione cuáles son las dificultades que ha tenido con los distribuidores de productos de consumo masivo que los atiende? (señale en orden ascendente). Errores de entrega _____ Tardanzas en la entrega _____ Productos dañados _____ Dificultad para contactar al distribuidor _____ Mala atención del vendedor _____ Otro cuál? _____
	Satisfacción con la empresa	7. Específicamente con el distribuidor Dicomer, cuáles han sido las mayores dificultades que ha tenido? Errores de entrega _____ Tardanzas en la entrega _____ Productos dañados _____ Dificultad para contactar al distribuidor _____ Mala atención del vendedor _____ Otro cuál? _____
<b>Promoción</b>	Perfil de audiencia de medios	8. De qué manera usted recordaría mejor el nombre del distribuidor que le ofrece productos de consumo masivo? Material publicitario _____ recordación del asesor _____ Sello de distribuidor _____ Otro cuál? _____
<b>Percepción del servicio</b>	Atención comercial	9. ¿Cómo percibe usted la atención del vendedor de Dicomer de Colombia s.a.s? Excelente ____ Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____
	Servicios de entrega de pedidos	10. ¿En términos generales cómo percibe usted el servicio de entrega de pedidos de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s? Excelente ____ Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

Fuente: Autor

### Formato de encuesta

Encuesta para sustentar el trabajo de grado titulado: Plan de mercadeo estratégico para la empresa Dicomer de Colombia S.A.S de la ciudad de Cali para el año 2017. Dirigido a: Tenderos que atiende la empresa.

Objetivo general: Conocer los factores que permiten la recordación de un distribuidor de productos de consumo masivo.

Agradecemos su gentil colaboración diligenciando el siguiente formulario.

Para iniciar por favor diligencie los siguientes datos:

Nombre del establecimiento:

Ubicación:

Ciudad:

1. Es propietario del negocio que atiende?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. Que categoría de productos de consumo masivo maneja en su negocio?

Bebidas \_\_\_\_ Limpieza \_\_\_\_ Aseo personal \_\_\_\_ Alimentos \_\_\_\_

3. A quien le compra los productos de consumo masivo en su establecimiento?

Distribuidor \_\_\_\_ Central de abasto \_\_\_\_ Supermercado \_\_\_\_ Mayorista \_\_\_\_ otro \_\_\_\_

4. En el caso de las empresas distribuidoras a quien le compra, puede mencionar en orden ascendente el nombre de los distribuidores que recuerde?

a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_ c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_

5. Cuando le compra productos de consumo masivo a un distribuidor en que más usted se fija para comprarlo? (señale en orden ascendente).

Marca \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Servicio de entrega \_\_\_\_\_ Atención del vendedor \_\_\_\_\_ Rotación del producto \_\_\_\_\_ Otro cuál? \_\_\_\_\_

6. Mencione cuáles son las dificultades que ha tenido con los distribuidores de productos de consumo masivo que los atiende? (señale en orden ascendente).

Errores de entrega \_\_\_\_\_ Tardanzas en la entrega \_\_\_\_\_ Productos dañados \_\_\_\_\_ Dificultad para contactar al distribuidor \_\_\_\_\_ Mala atención del vendedor \_\_\_\_\_ Otro cuál?

\_\_\_\_\_

7. Específicamente con el distribuidor Dicomer, cuáles han sido las mayores dificultades que ha tenido?

Errores de entrega \_\_\_\_\_ Tardanzas en la entrega \_\_\_\_\_ Productos dañados \_\_\_\_\_ Dificultad para contactar al distribuidor \_\_\_\_\_ Mala atención del vendedor \_\_\_\_\_ Otro cuál?

\_\_\_\_\_

8. De qué manera usted recordaría mejor el nombre del distribuidor que le ofrece productos de consumo masivo?

Material publicitario \_\_\_\_\_ recordación del asesor \_\_\_\_\_ Sello de distribuidor \_\_\_\_\_ Otro cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo percibe usted la atención del vendedor de Dicomer de Colombia s.a.s?

Excelente \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

10. ¿En términos generales cómo percibe usted el servicio de entrega de pedidos de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s?

Excelente \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_



## **7. Análisis situacional**

En el presente análisis se realizó la evaluación interna de la empresa y los aspectos de carácter externo que más impactan su desarrollo empresarial, al igual que la investigación de mercado con la que se busca definir las posibles estrategias de mercadeo de este proyecto.

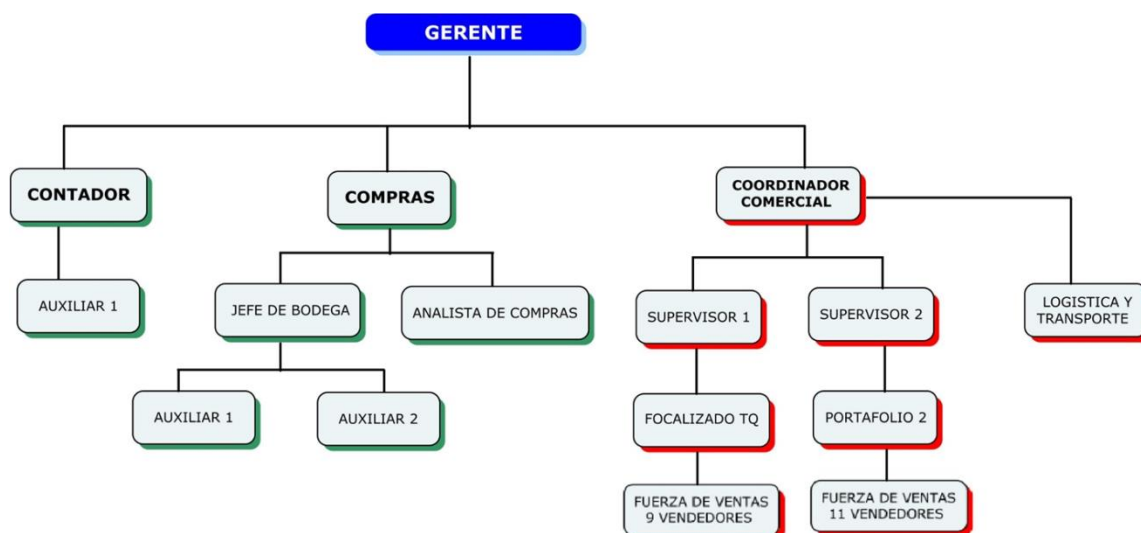
### **7.1. Análisis interno**

En este segmento se da a conocer la empresa y sus principales aspectos internos, especialmente focalizado a identificar sus capacidades internas las estrategias actuales con la que le llega a sus clientes, de tal manera que se puedan identificar sus principales fortalezas y debilidades, para descifrar oportunidades de mejora que le permita obtener un mayor posicionamiento en el mercado que atiende.

#### **7.1.1. Capacidad interna**

En este segmento se analizan los procesos internos de la empresa describiendo sus principales actividades primarias y secundarias. Los procesos operativos básicos de la empresa se resumen en tres acciones que se relacionan a continuación en el siguiente organigrama:

Figura 7. Organigrama de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s.



Fuente: Dicomer de Colombia S.A.S. (2016)

- *el proceso de gestión comercial:* que se encarga de captar los clientes y tomar los respectivos pedidos. El reconocimiento de la marca (Tecniquimicas) ha facilitado la venta del servicio en otras casas comerciales, debido a la efectividad que se les ofrece a los clientes en cuanto a cobertura y distribución. Sin embargo, la empresa tiene un alto riesgo al concentrar la mayor parte de sus ingresos en una sola marca comercial (Técnoquimicas), si se tiene en cuenta que una posible desolución de este acuerdo la puede llevar a la quiebra.

De igual manera se observa una baja promoción de la marca Dicomer en las mentes del tendero, lo que se traduce en un menor posicionamiento en el segmento de distribuidores de productos de consumo masivo.

- *Compras:* Este proceso opera de acuerdo a las necesidades del mercado, dado que se busca minimizar al máximo la acumulación de inventarios en sus bodegas. En este aspecto, la empresa ha incorporado un sistema de programación mensual de pedidos con los clientes, de

tal manera que se presupueste mensualmente las compras de una manera objetiva. También se pudo observar que el ciclo de efectivo del negocio es apropiado, dado que vende de contado y cuenta con una cartera con proveedores que no supera los 45 días de rotación. Esto obedece a los acuerdos comerciales que actualmente tiene con las tiendas comerciales.

- *Almacenamiento y despachos*: Cuenta con unas instalaciones amplias para el almacenamiento de diversos productos de consumo masivo; Sin embargo, puede incurrir en riesgo de desabastecimiento con los pocos días de inventario que maneja.

- *Administración*: En cuanto a los procesos de apoyo se encuentran la auxiliar contable, quien se encarga de rendirle cuentas al contador. Este proceso administrativo se encarga de realizar el proceso de contabilización de documentos, al igual que el pago de todos los gastos de las bodegas y la nómina.

Aunque la cartera se maneja desde el área comercial, la auxiliar contable se encarga de realizar las labores de verificación tanto de las cuentas por cobrar como de los inventarios para que los valores reportados en contabilidad coincidan con la realidad. Sin embargo, se observan pocos controles en el manejo del dinero, lo que puede generar importantes pérdidas económicas para la empresa.

Conforme a este análisis se pueden destacar las principales fortalezas y debilidades desde el ámbito de los procesos internos, el trabajo con los clientes, los aspectos financieros y el manejo de los empleados, según el criterio y experiencia del autor.

Cuadro 5. *Perspectiva de procesos internos*

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Posibles causas
Primarias	Logística	Almacenamiento: Amplia capacidad de almacenaje de diversos tipos de mercancía.	Fortaleza	Se dispone de una bodega de 1.164 metros cuadrados. Bien ubicada.
		Inventarios: Pocos días de inventario lo cual no permite garantizar el abastecimiento.	Debilidad	Muchas compras de contado y cupos de crédito limitados.
		Distribución: 4.200 clientes compradores.	Fortaleza	Una fuerza de ventas de 22 asesores comerciales y una logística robusta.
	Compras	Acuerdos comerciales: Alianza comercial con un proveedor de gran envergadura y distribuciones directas.	Fortaleza	Reconocimiento en el mercado como distribuidores eficientes.
		Gestión de cartera con proveedores: Rotación de cartera con proveedores < 45 días.	Fortaleza	Precisión en los volúmenes y tiempos de pedido de mercancías.
	Ventas	Gestión de mercadeo: Creciente recordación de los clientes de las marcas que distribuye DICOMER, pero muy poco de la empresa.	Debilidad	Dos fuerzas de ventas visitando al mismo cliente 2 días diferentes en la semana
		Gestión de captación de clientes: Poco aporte de información de productos por parte de los vendedores al cliente.	Debilidad	Poca escuela de producto para los vendedores con muchas referencias.
		Gestión de toma de pedidos: Toma precisa y oportuna de las referencias solicitadas por el cliente.	Fortaleza	Frecuencia 4 de visitas a los clientes.
		Gestión de fidelización: Inconstancia en la visita de parte de los clientes de la maestra del vendedor.	Debilidad	Ruteros parcialmente ordenados y fallas en el seguimiento del vendedor.

Actividades	Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Posibles causas
<b>Secundarias</b>	Administración	Gestión de recursos humanos: Cumplimiento de todas las normas y procedimientos estipulados para el manejo de personal.	Fortaleza	Personal calificado asignado a la gestión del talento humano.
		Gestión contable: Demoras y retrasos en la generación y análisis de datos contables.	Debilidad	Contabilidad manejada a través de outsourcing contable.
		Gestión de atención al cliente externo: Fallas en la comunicación y respuesta a quejas y reclamos.	Debilidad	No existe un proceso establecido para la atención de quejas y reclamos.
	Tecnología	Gestión de comunicaciones: Transmisión en tiempo real de pedidos, compras y ventas.	Fortaleza	Software de distribución Ecom en dispositivos móviles.
		Gestión de página web: La empresa no tiene presencia en la Red.	Debilidad	No se dispone de página Web
		Gestión intranet: Intercambio de información vía correo electrónico y verbal.	Fortaleza	No se dispone de un sistema de intranet.

Fuente: Entrevista realizada al gerente general de Dicomer de Colombia s.a.s.

Cuadro 6. *Perspectiva de procesos financieros*

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Posibles causas
<b>Situación financiera</b>	Liquidez: Se cumple en tiempos razonables con las diferentes obligaciones financieras de la empresa.	Fortaleza	Las ventas actuales permiten ingresos que aprueban estar en punto de equilibrio.
	Actividad: Cancelación de la mayoría de las facturas de proveedores con el beneficio de pronto pago < 45 días para acceder a este beneficio de ingreso no operacional.	Fortaleza	Rápida rotación de inventario y pedidos acordes a dicha rotación.
	Rentabilidad: La inversión y los activos actuales del negocio se centran mayormente en el inventario.	Fortaleza	El inventario es el principal activo material de la empresa, el resto de la operación se relaciona al servicio ofrecido entorno a dicho inventario.
	Endeudamiento: Cero niveles de endeudamiento con entidades financieras.	Fortaleza	Poco tiempo (33 meses) en el mercado para poder calificar a préstamos con entidades financieras.
<b>Fuentes de financiación</b>	Internas: Para el inicio del año 2016 se invirtió en la conformación de una segunda fuerza de ventas.	Fortaleza	Mejorar distribución, atraer nuevas casas comerciales y mejorar flujo de caja.
	Externas: Cada vez más y mayores cupos de crédito con casas comerciales.	Fortaleza	Relación más estrecha con los proveedores y mayor reconocimiento y confianza de estos hacia la organización.
<b>Actividades de inversión</b>	Políticas de inversión: Establecer una plataforma comercial y logística robusta en el área de influencia de la empresa.	Fortalezas	Se intenta atraer a importantes casas fabricantes con el ánimo de establecer alianzas comerciales
	Excedentes de recursos: Recursos excedentes marginales o de monto reducido.	Fortalezas	Recién se alcanzó punto de equilibrio aún no se dispone de utilidades importantes.

Cuadro 7. *Perspectiva de procesos con el cliente*

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Posibles causas
<b>Captación</b>	Actividades de mercadeo: Se limita a actividades concertadas con las casas comerciales.	Debilidad	La empresa aún no cuenta con la fortaleza y experiencia para realizar estas actividades por cuenta propia.
	Actividades comerciales: Se limita a actividades concertadas con las casas comerciales.	Debilidad	La empresa aún no cuenta con la fortaleza y experiencia para realizar estas actividades por cuenta propia.
<b>Fidelización</b>	Actividades para fidelizar: Alta capacidad para atender los distintos requerimientos del cliente, ofertas y descuentos puntuales, según tipo de referencias.	Fortaleza	Amplio portafolio para atender las distintas necesidades del cliente.
	Actividades postventa: Contacto permanente entre el asesor comercial y el cliente.	Fortaleza	Visitas semanales al cliente para atender tanto los pedidos como las diversas observaciones acerca del servicio que se le presta.
<b>Atención al cliente</b>	Canales de comunicación: Constante y fluida comunicación con el cliente, por medio del asesor.	Fortaleza	Hasta dos funcionarios diferentes de la empresa visitan al cliente en la semana y se dispone de 2 líneas telefónicas de atención.
	Índices de satisfacción: Alta permanencia de clientes actuales en un 85 % y creación de clientes nuevos.	Fortaleza	Productos cada vez más variados y de buena calidad con una calidad de servicio en constante mejora.

Fuente: Entrevista realizada al gerente general de Dicomer de Colombia s.a.s.

Cuadro 8. *Perspectiva de procesos con los empleados*

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Posibles causas
<b>Reclutamiento</b>	Canales de reclutamiento. Se presenta poca disponibilidad de personal cualificado.	Debilidad	Se recurre mucho a referencias personales y el tipo de labor a desempeñar requiere amplia experiencia previa.
<b>Selección</b>	Criterios de selección. Se basa en gran medida en la experiencia previa en funciones afines.	Debilidad	El tiempo y los recursos son escasos para entrenar y capacitar una persona sin experiencia en la labor.
<b>Diseño de cargos</b>	Análisis de funciones y responsabilidades. Se presentan reprocesos y vacíos de responsabilidad en algunas funciones.	Debilidad	Se carece de manuales de funciones formalmente establecidos.
<b>Evaluación del personal</b>	Indicadores de gestión. Mayormente enfocada a la evaluación de actividades comerciales y poca a las actividades administrativas.	Debilidad	En el corto tiempo de la organización la prioridad fundamental ha sido el desempeño comercial sobre el administrativo.
<b>Beneficios sociales</b>	Responsabilidad social. Se brinda la opción de trabajo formal a personas de bajo y medio nivel de escolaridad.	Fortalezas	Muchas de las funciones realizadas se requieren de labor física e inteligencia emocional, pero no se descarta que una estructura académica mejoraría los resultados.
<b>Clima laboral</b>	Integración y comunicación. Poco contacto presencial entre los diversos miembros de la organización.	Debilidades	La dispersión geográfica y los horarios limitan el contacto personal entre los colaboradores.
<b>Capacitación</b>	Programas y métodos desentrenamiento. Desconocimiento por parte del personal de algunas de las características del producto y servicio que se ofrece al cliente así como de la labor que desempeña.	Debilidades	Poca disponibilidad de tiempo para planificar, ejecutar y evaluar programas de capacitación.









Fuente: Entrevista realizada al gerente general de Dicomer de Colombia s.a.s.



### 7.1.2. Capacidad comercial

La empresa Dicomer de Colombia S.A.S ha obtenido un crecimiento favorable desde el año 2014, el cual supera el 200% de crecimiento, gracias a su efectividad que actualmente es del 85% en sus niveles de servicio, de acuerdo al informe comercial suministrado por la gerencia. Ver cuadro 9.

**Cuadro 9. Niveles de servicio de la empresa**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio	Creci %Δ-Acumulado
2015	85,0%	87,2%	78,3%	90,0%	92,0%	89,0%	77,0%	79,0%	81,0%	85,0%	86,4%	93,0%	85,2%	
2016	90,1%	88,4%	88,2%	89,6%	79,0%	88,0%							87,2%	
Creci %Δ	 5,0%	 1,4%	 #####	 0,4%	 -14,1%	 -1,1%								 4,3%

Fuente: Información suministrada por el área comercial de Dicomer de Colombia S.A.S

Desde el ámbito de estrategias de mercadeo se observa que en estrategias de producto, la empresa dispone de una fuerza de ventas dividida en 6 frentes de trabajo que es capaz de atender las zonas del Valle del Cauca y el norte del Cauca, mediante una intensiva atención personalizada de sus impulsores tienda a tienda, los cuales ya alcanzan una numérica que supera las 4000 tiendas atendidas en este eje geográfico.

En este sentido, el trabajo se facilita por la coordinación que tiene la empresa con las tiendas comerciales en la solicitud y entrega de pedidos, mediante el trabajo realizado con los pedidos en línea, especialmente con Técnicoquímicas que es con quien tiene suscrito sus acuerdos comerciales de exclusividad.

En cuanto a estrategias de precios la empresa, a pesar de tener un buen margen de contribución con las tiendas comerciales con las que trabaja, además de la disponibilidad de crédito comercial que le ofrece Técnicoquímicas con el que puede manejar altos volúmenes de

producto que reducen sus costos de distribución, tienen que hacer grandes esfuerzos para maximizar sus recursos, dado que no hay margen de error en este negocio.

En lo que respecta a sus estrategias de plaza la empresa dispone de una fuerza de ventas de 22 impulsores altamente experimentado y motivados para el alcance de metas comerciales, además de contar con 2 coordinadores experimentados (con más de 20 años) en el seguimiento y control y otro en desarrollo de rutas y acompañamiento, los cuales son apoyados por 7 auxiliares de entrega, un analista de sistemas en línea, un jefe de logística y 2 auxiliares de bodega y el personal administrativo. También dispone de una flota de vehículos compuesto por 7 camiones con capacidad de 2,5 toneladas cada uno, donde se puede comprometer con unas entregas de pedidos en un máximo de 48 horas.

Por el lado de las estrategias de promoción, la empresa solo dispone para sus clientes tenderos, de las ofertas que otorgan las casas comerciales con las que trabaja, aspecto en la que se ha limitado la compañía, dado que en la mente de estos tenderos se tiende a recordar más por los productos que comercializa, que por la misma empresa que los distribuye. Esto se traduce en un menor conocimiento de Dicomer de Colombia en el sector de productos de consumo masivo, el cual es necesario para impulsar nuevos acuerdos con otras marcas comerciales.

De acuerdo a las diferentes estrategias de mercadeo que realiza la empresa actualmente se pudo identificar las siguientes fortalezas y debilidades. Ver cuadro 10.

Cuadro 10. *Identificación de fortalezas y debilidades de la capacidad comercial*

<b>Variable</b>	<b>Estrategias (como lo está haciendo)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortaleza o Debilidad</b>	<b>Posibles causas</b>
<b>Producto</b>	Productos reconocidos y de calidad	Manejo de importantes y reconocidas marcas en el mercado.	Fortaleza	Creciente reconocimiento de la labor comercial de la empresa lo que permite concretar más y mejores acuerdos de distribución con marcas importantes.
<b>Promoción</b>	Ofertas y promociones.	Están limitadas a las que se acuerden con la casa comercial.	Debilidad	La empresa como distribuidor maneja políticas como regulador de precio.
<b>Plaza</b>	Atención del mercado objetivo.	Amplia cobertura comercial y logística en la zona de influencia para atender oportunamente al cliente.	Fortaleza	Disposición de recursos humanos y materiales para realizar esta función.
<b>Precio</b>	Márgenes de rentabilidad.	Los márgenes son muy apretados y no dejan margen de error en el desempeño comercial.	Debilidades	El nivel de exigencia de los proveedores hacia la distribución es alta y dan un margen que obliga al distribuidor a maximizar en lo posible su labor.

Fuente: Entrevista realizada al Gerente general de Dicomer de Colombia s.a.s.

### 7.1.3. Evaluación de los factores internos.

De acuerdo a las evidencias encontradas en el entorno interno que afecta a la empresa Dicomer de Colombia s.a.s, se procedió a evaluar las fortalezas y debilidades identificadas con la matriz EFI (Evaluación de factores internos). Para esta evaluación se realizó la ponderación de la importancia de cada variable con su calificación, donde también se contó con el apoyo de tres expertos en la distribución de productos de consumo masivo a quienes se les consultó sobre la importancia o peso que debería llevar cada fortaleza y debilidad analizada, al igual que se les solicitó una calificación en cada una de ellas, considerando una calificación de 1 a 5 para las debilidades y de 6 a 10 para las fortalezas.

Conforme a este criterio de evaluación los resultados arrojados fueron los siguientes:

Cuadro 11. *Matriz EFI (Evaluación de factores internos) de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s.*

Factores Internos que representan FORTALEZAS	Calificación	Ponderación Importancia	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-10)
Amplia capacidad de almacenaje de diversos tipos de mercancía.	7	0,03	0,21
4.200 clientes compradores.	8	0,03	0,24
Acuerdos comerciales: Alianza comercial con un proveedor de gran envergadura y distribuciones directas.	9	0,01	0,09
Gestión de cartera con proveedores: Rotación de cartera con proveedores < 45 días.	9	0,01	0,09
Toma precisa y oportuna de las referencias solicitadas por el cliente.	8	0,02	0,16
Cumplimiento de todas las normas y procedimientos estipulados para el manejo de personal.	7	0,02	0,14
Transmisión en tiempo real de pedidos, compras y ventas.	8	0,03	0,24
Intercambio de información vía correo electrónico y verbal.	8	0,03	0,24
Liquidez: Se cumple en tiempos razonables con las diferentes obligaciones financieras de la empresa.	9	0,02	0,18
Actividad: Cancelación de la mayoría de las facturas de proveedores con el beneficio de pronto pago < 45 días para acceder a este beneficio de ingreso no operacional.	8	0,01	0,08
Rentabilidad: La inversión y los activos actuales del negocio se centran mayormente en el inventario.	8	0,02	0,16

Continúa cuadro 11

Factores Internos que representan FORTALEZAS	Calificación	Ponderación Importancia	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-10)
Endeudamiento: Cero niveles de endeudamiento con entidades financieras.	9	0,02	0,18
Internas: Para el inicio del año 2016 se invirtió en la conformación de una segunda fuerza de ventas.	7	0,03	0,21
Externas: Cada vez más y mayores cupos de crédito con casas comerciales.	8	0,02	0,16
Políticas de inversión: Establecer una plataforma comercial y logística robusta en el área de influencia de la empresa.	9	0,02	0,18
Excedentes de recursos: Recursos excedentes marginales o de monto reducido.	8	0,03	0,24
Actividades para fidelizar: Alta capacidad para atender los distintos requerimientos del cliente, ofertas y descuentos puntuales, según tipo de referencias.	8	0,03	0,24
Actividades postventa: Contacto permanente entre el asesor comercial y el cliente.	8	0,03	0,24
Canales de comunicación: Constante y fluida comunicación con el cliente, por medio del asesor.	7	0,04	0,28
Índices de satisfacción: Alta permanencia de clientes actuales en un 85 % y creación de clientes nuevos.	8	0,05	0,40
Responsabilidad social. Se brinda la opción de trabajo formal a personas de bajo y medio nivel de escolaridad.	8	0,01	0,08
Manejo de importantes y reconocidas marcas en el mercado.	10	0,04	0,40
Amplia cobertura comercial y logística en la zona de influencia para atender oportunamente al cliente.	10	0,03	0,30
<b>Factores Internos que representan DEBILIDADES</b>			
Pocos días de inventario lo cual no permite garantizar el abastecimiento.	4	0,02	0,08
Gestión de mercadeo: Creciente recordación de los clientes de las marcas que distribuye DICOMER, pero muy poco de la empresa.	4	0,04	0,16
Gestión de captación de clientes: Poco aporte de información de productos por parte de los vendedores al cliente.	4		-
Inconstancia en la visita de parte de los clientes de la maestra del vendedor.	3	0,03	0,09
Gestión contable: Demoras y retrasos en la generación y análisis de datos contables.	4	0,04	0,16
Gestión de atención al cliente externo: Fallas en la comunicación y respuesta a quejas y reclamos.	5	0,02	0,10
La empresa no tiene presencia en la Red.	5	0,03	0,15
Actividades de mercadeo: Se limita a actividades concertadas con las casas comerciales.	2	0,04	0,08
Actividades comerciales: Se limita a actividades concertadas con las casas comerciales.	3	0,03	0,09
Canales de reclutamiento. Se presenta poca disponibilidad de personal cualificado.	4	0,01	0,04
Criterios de selección. Se basa en gran medida en la experiencia previa en funciones afines.	4	0,02	0,08
Análisis de funciones y responsabilidades. Se presentan reprocesos y vacíos de responsabilidad en algunas funciones.	3	0,03	0,09
Indicadores de gestión. Mayormente enfocada a la evaluación de actividades comerciales y poca a las actividades administrativas.	2	0,02	0,04
Integración y comunicación. Poco contacto presencial entre los diversos miembros de la organización.	1	0,04	0,0
Programas y métodos desentrenamiento. Desconocimiento por parte del personal de algunas de las características del producto y servicio que se ofrece al cliente así como de la labor que desempeña.	1	0,03	0,0
Las promociones están limitadas a las que se acuerden con la casa comercial.	2	0,01	0,0
Los márgenes son muy apretados y no dejan margen de error en el desempeño comercial.	5	0,01	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>6,04</b>

Fuente: Autor

El puntaje del valor total de 6,04 muestra que sus fortalezas son por muy poco mayores a sus debilidades y por tanto deben tomar medidas en la empresa para fortalecer su situación

interna, de tal manera que pueda enfrentar un entorno externo como el que enfrenta el sector de productos de consumo masivo en Colombia.

## **7.2. Análisis externo.**

En el presente análisis se desarrollo la evaluación de los entornos que afectan el sector de las empresas de consumo masivo en Colombia, la cual es necesaria para identificar las respectivas oportunidades y amenazas que pueden influir sobre las estrategias de mercadeo que se van a proponer.

### **7.2.1. Entorno Político.**

En el entorno político se destaca como hecho importante el proceso de paz que adelanta el gobierno nacional, pues se convierte en una oportunidad importante dado que este escenario de paz puede beneficiar las condiciones de seguridad en muchas zonas del país y especialmente en aquellas donde existe presencia guerrillera, como el Departamento del Cauca que es un territorio de influencia de Dicomer, la cual podrá ser aprovechada para aumentar la métrica de tiendas en zonas que antes eran vetadas para este tipos de empresa.

De igual manera este panorama va a favorecer el ingreso internacional de otras marcas de consumo masivo que van a estar interesadas en posicionarse en el mercado colombiano, el cual podrá aprovecharse por empresas que trabajan en el canal tradicional, como es el caso de Dicomer de Colombia s.a.s.

### 7.2.2. Entorno económico

En el ámbito económico el aumento de la inflación, la fuerte devaluación y las altas tasas de interés son los indicadores que mayor amenaza tienen sobre las empresas del país y especialmente para aquellas que se encuentran inmersas en los productos de consumo masivo, dado que algunos de estos productos se adquiere en los mercados internacionales, donde comprar actualmente es costoso por el alto precio del dólar.

En el caso de la tasa de devaluación se observa en el último boletín económico del Banco de la república que esta se ha venido incrementando paulatinamente desde el año 2012 cuando era negativo de -8,98% hasta llegar al año 2015 que cerró con un 31,64%, después de que en el 2013 fue de 8,97% y en el 2014 de 24,17%. (Banco de la Republica, 2016)

Mientras que la tasa de interés se ha ido aumentando desde el año 2013 cuando la DTF pasó de 4,07% en el 2013 a 4,58% para el 2015. (Banco de la Republica, 2016)

De igual forma el aumento de la inflación reduce la capacidad adquisitiva de los consumidores, al igual que el aumento de las tasas de interés que tiende a aumentar el costo de los créditos.

Para el caso de la inflación se observa que este ha pasado de 2,44% en el año 2012 a un 6,77% que cerro en el año 2015, según el último boletín económico del banco de la república presentado en noviembre de 2016.

### **7.2.3. Entorno social.**

Las condiciones socioeconómicas de los colombianos que se concentran en estratos bajos y medios ha permitido que el canal tradicional se desarrolle con rapidez en el país, dado que muchas familias tienen la costumbre de comprar pequeñas cantidades al día, lo que les resulta más cómodo acudir a una tienda cercana que ir a un supermercado o centro comercial. Este comportamiento del consumidor se convierte en una oportunidad relevante para empresas que distribuyen productos de consumo masivo, debido al aumento en las ventas del canal tradicional.

Por otro lado, las condiciones de seguridad en algunos barrios de las ciudades es un factor amenazante para aquellas empresas que distribuyen productos de consumo masivo en Colombia, lo que impacta negativamente sobre los gastos en seguridad, aumentando sus costos de distribución.

Adicionalmente, el desempleo y la informalidad se constituyen en otra amenaza importante para las empresas en general, dado que en algunas ocasiones se promueve el comercio informal con distribuidores informales que comercializan productos de consumo masivo ilegales con marcas desconocidas de dudosa calidad y a precios bajos.

### **7.2.4. Entorno tecnológico.**

La conectividad en las comunicaciones ha aumentado de manera importante en Colombia, el crecimiento acelerado del internet en el país ha masificado el uso de dispositivos electrónicos, especialmente de aparatos móviles como tabletas, portátiles y celulares, los cuales cada vez se hacen más exequibles para los usuarios. Esta dinámica tecnológica debe ser



aprovechada por toda empresa para no perder competitividad en un mercado que cada vez está más conectado.

De igual manera, el desarrollo de la tecnología ha estado acompañado del surgimiento del mercadeo virtual, con las redes sociales, el correo electrónico y las páginas web, las cuales han sido esenciales para mantener un contacto más personal entre las empresas y los clientes. Y a su vez obtener un mayor conocimiento del nicho de mercado.

Finalmente, este escenario tecnológico se complementa con los distintos software disponibles para las empresas en el ámbito logístico y de administración de clientes, aunque todavía para muchas organizaciones estas inversiones son costosas, especialmente para las pequeñas, dada la baja dinámica que existe en Colombia en investigación y desarrollo.

#### **7.2.5. Entorno Legal.**

Los tratados de libre comercio que ha celebrado Colombia en los últimos años puede atraer diversas marcas con productos de consumo masivo de distintos países que pueden requerir los servicios de distribución a lo largo y ancho del país para el posicionamiento de sus productos. Esto se convierte en una oportunidad importante para empresas como Dicomer de Colombia, la cual puede incursionar en diferentes canales tienda a tienda con una mayor cobertura y diversidad de productos.

Por otro lado, las mayores regulaciones que se van a implantar con la DIAN en la reforma tributaria que va entrar en vigor el año 2017 para los tenderos, podría frenar las compras de productos de consumo masivo, especialmente para aquellos que busquen reducir su declaración de renta. Además de aquellos productos que sean gravados por la reforma, los cuales serían golpeados en su consumo.

### 7.2.6. Entorno Sectorial.

El canal tradicional es líder en importancia y cercanía en el mercado Colombiano en los productos de consumo masivo, de los cuales este canal tiene 300.000 puntos de venta, comercializando alrededor del 53% de estas líneas de producto. (Nielsen Company, 2015)

De acuerdo a un estudio realizado por Nielsen Company en el año 2015 a la empresa Tecnoquimicas sobre el canal tradicional se pueden destacar las siguientes cifras que son relevantes para este estudio, donde se puede observar el potencial de mercado con que cuenta empresas T a T como Dicomer de Colombia s.a.s (Nielsen Company, 2015):

- El 77% de las tiendas son atendidas por una sola persona.
- El 54% de las tiendas tienen menos de 5 años de existencia.
- El 24% comercializa alimentos preparados.
- El 89% cuenta con refrigerador.
- El 65% de las tiendas venden menos de \$300.000 al día.
- 137 son el número de transacciones al día que en promedio realiza una tienda.
- \$1.895 es la transacción promedio de una persona que compra en una tienda.

Actualmente la distribución de productos de consumo masivo lo realiza la misma compañía que produce el bien o servicio que ofrece como el caso de Postobón, Bavaria, Familia, Colombina, entre otros. O existen compañías que se dedican a la distribución, representando reconocidas marcas comerciales, como el caso de Dicomer, Distrimarcas, Todo tiendas, Quala, Distriya, entre otras.

En estos distribuidores mencionados, su principal propósito es llegar a tener la mayor cobertura de tiendas posible para que las marcas que representan tengan un alto posicionamiento en el mercado. Esta labor se ve reflejado en los índices que Nielsen publica

en el sector de productos de consumo masivo, donde se puede observar el grado de efectividad que tienen estos distribuidores sobre las tiendas.

Para analizar mejor el sector es necesario hacer énfasis en las cinco fuerzas competitivas resaltadas por Michael Porter para el análisis sectorial:

**Rivalidad de competidores:** Actualmente son muchas marcas y productos que compiten en el mercado de productos de consumo masivo, al igual que distribuidores propios y externos que participan en un sector cada vez más competido, lo que implica una mayor presión en precios, ofertas y descuentos promocionales, haciendo que estas variables sean representativas en el manejo de la rentabilidad del negocio.

**Rivalidad de competidores entrantes:** La dinámica del comercio mundial tiene una tendencia de crecimiento dada la apertura de los mercados, y más en Colombia que ha entrado con la firma de diversos tratados de libre comercio. Esto implica una mayor probabilidad de competidores en el futuro, tanto en productos, marcas y distribuidores, lo que se constituye en una amenaza latente donde solo los mejores pueden sobrevivir.

**Amenaza de Productos sustitutos:** Como se ha venido mencionando de manera insistente, las diversas marcas, productos y servicios que existen en el mercado de consumo masivo es una amenaza constante que deberán enfrentar las empresas de distribución como Dicomer de Colombia.

**Poder de negociación de proveedores:** En el negocio de la distribución este poder es alto, especialmente para aquellos que cuentan con marcas reconocidas, lo cual se les facilita para imponer las condiciones de negociación y más cuando ellas representan un porcentaje

alto de los ingresos operacionales de estas compañías, tal como ocurre con Dicomer de Colombia y Tecnoquimicas. Esto implica una alta dependencia y control sobre cualquier decisión de crecimiento que quiera emprender este tipo de distribuidores.

**Poder de negociación de los clientes:** Aunque el número de tiendas es alto para los distribuidores, además de que se maneja un portafolio que para muchas de las tiendas es indispensable tenerlas en sus estanterías, se puede decir que tienen un poder de negociación alto, dado que ellos pueden influir sobre las decisiones de compra que realiza el consumidor final, afectando las ventas de determinadas marcas.

De acuerdo al análisis anterior, se puede observar que todas las fuerzas sectoriales de las distribuidoras de productos de consumo masivo son muy altas y por tanto requiere de un riguroso análisis estratégico para interpretar el tipo de acciones que deberán orientar su crecimiento en el mercado.

#### **7.2.7. Evaluación de los factores externos.**

De acuerdo a las evidencias encontradas en el entorno externo que afecta a la empresa Dicomer de Colombia s.a.s, se procedió a evaluar las oportunidades y amenazas identificadas con la matriz EFE (Evaluación de factores externos). Para esta evaluación se realizó la ponderación de la importancia de cada variable con su calificación, donde también se contó con el apoyo de tres expertos en la distribución de productos de consumo masivo a quienes se les consulto sobre la importancia o peso que debería llevar cada oportunidad y amenaza analizada, al igual que se les solicito una calificación en cada una de ellas, considerando una

calificación de 1 a 5 para las amenazas y de 6 a 10 para las oportunidades. Conforme a este criterio de evaluación los resultados arrojados fueron los siguientes:

Cuadro 12. *Matriz EFE (Evaluación de factores externos) de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s.*

Factores Externos que representan OPORTUNIDADES	Calificación	Ponderación Importancia	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-10)
O.1 Acuerdos del proceso de paz va a mejorar las condiciones de orden público en zonas donde las distribuidoras no llegaban, especialmente en el departamento del Cauca.	7	0,05	0,4
O.2 El escenario de paz va a atraer nuevas marcas de consumo masivo del extranjero que posiblemente recurran a los servicios de distribución T a T.	7	0,04	0,3
O.3. La alta concentración de los estratos bajos y medios ha permitido que el canal tradicional se desarrolle con rapidez en el país, dado que muchas familias tienen la costumbre de comprar pequeñas cantidades al día, favoreciendo el negocio del tendero y por supuesto de los distribuidores.	9	0,06	0,5
O.4. El aumento del uso del internet y de tecnologías de información móviles facilita la operación del negocio.	7	0,04	0,3
O.5. El desarrollo de la tecnología ha estado acompañado del surgimiento del mercadeo virtual, con las redes sociales, el correo electrónico y las páginas web, las cuales han sido esenciales para mantener un contacto más personal entre las empresas y los clientes.	8	0,04	0,3
O.6. Gran cantidad software disponibles para las empresas en el ámbito logístico y de administración de clientes.	7	0,03	0,2
O.7 Los tratados de libre comercio que ha celebrado Colombia en los últimos años puede atraer diversas marcas con productos de consumo masivo de distintos países que pueden requerir los servicios de distribución a lo largo y ancho del país para el posicionamiento de sus productos.	8	0,05	0,4
O.8. El canal tradicional es líder en importancia y cercanía en el mercado Colombiano en los productos de consumo masivo.	8	0,05	0,4
O.9. Las tiendas en Colombia representan un potencial de mercado para las marcas y distribuidores de productos de consumo masivo.	10	0,07	0,7

Continúa cuadro 12

Factores Externos que representan AMENAZAS			
A.1. El alto precio del dólar aumenta los productos importados, incluso las materias primas del producto nacional, lo que incita un aumento de los precios afectando el poder adquisitivo del consumidor final y por ende las ventas de las distribuidores.	3	0,04	0,1
A.2. El aumento de la inflación esta reduciendo la capacidad de pago de los consumidores finales y por consiguiente el crecimiento de las ventas de los distribuidores de productos de consumo masivo.	5	0,04	0,2
A.3. El aumento de las tasas de interés desincentiva la inversión por parte de los distribuidores y el acceso al credito del consumidor final.	5	0,02	0,1
A.4. Las condiciones de seguridad en algunos barrios de las ciudades es un factor amenazante para aquellas empresas que distribuyen productos de consumo masivo en Colombia, lo que impacta negativamente sobre los gastos en seguridad, aumentando sus costos de distribución.	2	0,04	0,1
A.5. El desempleo y la informalidad se constituyen en otra amenaza importante para las empresas en general, dado que en algunas ocasiones se promueve el comercio informal con distribuidores informales que comercializan productos de consumo masivo ilegales con marcas desconocidas de dudosa calidad y a precios bajos, lo cual influye el aumento de las ventas de los distribuidores de productos de consumo masivo.	3	0,03	0,1
A.6. La carencia de presupuesto en investigación y desarrollo hace que la tecnología en Colombia todavia sea costosas para las pequeñas empresas.	5	0,02	0,1
A.7. las mayores regulaciones que se van a implantar con la DIAN en la reforma tributaria que va entrar en vigor el año 2017 para los tenderos, podría frenar las compras de productos de consumo masivo, especialmente para aquellos que sean gravados con IVA.	2	0,05	0,1
A.8. La amenaza de competidores es alta, especialmente en precios y promociones	2	0,07	0,1
A.9 La amenaza de competidores entrantes es alta debido que es inminente que marcas y distribuidores nacionales y extranjeros quieran ingresar al mercado.	3	0,07	0,2
A.10. Existe un amplio abanico de marcas, productos y distribuidores de productos de consumo masivo en el mercado.	2	0,07	0,1
A.11. Es alto el poder negociador de los proveedores para los distribuidores, debido a que la mayoría de ellos tienen marcas posicionadas en el mercado del consumo masivo.	3	0,05	0,2
A.12. El poder negociador de los clientes es alto porque pueden influir sobre el consumidor final para hacer rotar con mayor rapidez una marca.	2	0,07	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>5,05</b>

Fuente: Autor

El puntaje del valor total de 5,05 muestra que sus amenazas son mayores a sus oportunidades y por tanto deben tomar medidas en la empresa para fortalecer su situación interna, de tal manera que pueda enfrentar un entorno externo como el que enfrenta el sector de productos de consumo masivo en Colombia.

### 7.3. Matriz DOFA

A continuación se relaciona el marco de estrategias que debería aplicarse por la empresa en cada una de los cuadrantes de la Matriz DOFA. Ver cuadro 13.

Cuadro 13. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	O.1 Acuerdos del proceso de paz va a mejorar las condiciones de orden público en zonas donde las distribuidoras no llegaban, especialmente en el departamento del Cauca.	A.1. El alto precio del dólar aumenta los productos importados, incluso las materias primas del producto nacional, lo que incita un aumento de los precios afectando el poder adquisitivo del consumidor final y por ende las ventas de las distribuidoras.
	O.2 El escenario de paz va a atraer nuevas marcas de consumo masivo del extranjero que posiblemente recurran a los servicios de distribución T a T.	A.2. El aumento de la inflación esta reduciendo la capacidad de pago de los consumidores finales y por consiguiente el crecimiento de las ventas de los distribuidores de productos de consumo masivo.
	O.3. La alta concentración de los estratos bajos y medios ha permitido que el canal tradicional se desarrolle con rapidez en el país, dado que muchas familias tienen la costumbre de comprar pequeñas cantidades al día favoreciendo el negocio del tendero y por supuesto de los distribuidores.	A.3. El aumento de las tasas de interés desincentiva la inversión por parte de los distribuidores y el acceso al crédito del consumidor final.
	O.4. El aumento del uso del internet y de tecnologías de información móviles facilita la operación del negocio.	A.4. Las condiciones de seguridad en algunos barrios de las ciudades es un factor amenazante para aquellas empresas que distribuyen productos de consumo masivo en Colombia, lo que impacta negativamente sobre los gastos en seguridad, aumentando sus costos de distribución.
	O.5. El desarrollo de la tecnología ha estado acompañado del surgimiento del mercadeo virtual, con las redes sociales, el correo electrónico y las páginas web, las cuales han sido esenciales para mantener un contacto más personal entre las empresas y los clientes.	A.5. El desempleo y la informalidad se constituyen en otra amenaza importante para las empresas en general, dado que en algunas ocasiones se promueve el comercio informal con distribuidores informales que comercializan productos de consumo masivo ilegales con marcas desconocidas de dudosa calidad y a precios bajos, lo cual influye el aumento de las ventas de los distribuidores de productos de consumo masivo.
	O.6. Gran cantidad software disponibles para las empresas en el ámbito logístico y de administración de clientes.	A.6. La carencia de presupuesto en investigación y desarrollo hace que la tecnología en Colombia todavía sea costosa para las pequeñas empresas.
	O.7 Los tratados de libre comercio que ha celebrado Colombia en los últimos años puede atraer diversas marcas con productos de consumo masivo de distintos países que pueden requerir los servicios de distribución a lo largo y ancho del país para el posicionamiento de sus productos.	A.7. las mayores regulaciones que se van a implantar con la DIAN en la reforma tributaria que va entrar en vigor el año 2017 para los tenderos, podría frenar las compras de productos de consumo masivo, especialmente para aquellos que sean gravados con IVA.
	O.8. El canal tradicional es líder en importancia y cercanía en el mercado Colombiano en los productos de consumo masivo.	A.8. La amenaza de competidores es alta, especialmente en precios y promociones
	O.9. Las tiendas en Colombia representan un potencial de mercado para las marcas y distribuidores de productos de consumo masivo.	A.9 La amenaza de competidores entrantes es alta debido que es inminente que marcas y distribuidores nacionales y extranjeros quieran ingresar al mercado.
		A.10. Existe un amplio abanico de marcas, productos y distribuidores de productos de consumo masivo en el mercado.
		A.11. Es alto el poder negociador de los proveedores para los distribuidores, debido a que la mayoría de ellos tienen marcas posicionadas en el mercado del consumo masivo.
		A.12. El poder negociador de los clientes es alto porque pueden influir sobre el consumidor final para hacer rotar con mayor rapidez una marca.

Continúa cuadro 13

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Endeudamiento: Cero niveles de endeudamiento con entidades financieras.	Penetrar en el mercado aumentando su fuerza de distribución en el canal T a T.	Enfocarse o concentrarse en un nicho específico del mercado
Internas: Para el inicio del año 2016 se invirtió en la conformación de una segunda fuerza de ventas.		
Externas: Cada vez más y mayores cupos de crédito con casas comerciales.	Aumentar las alianzas con proveedores.	Diferenciar los servicios.
Políticas de inversión: Establecer una plataforma comercial y logística robusta en el área de influencia de la empresa.		
Excedentes de recursos: Recursos excedentes marginales o de monto reducido.	Integrarse hacia adelante como una empresa que ofrezca bienes y servicios al consumidor final.	Desarrollar Productos en categorías de productos relacionados.
Actividades para fidelizar: Alta capacidad para atender los distintos requerimientos del cliente, ofertas y descuentos puntuales, según tipo de referencias.		
Actividades postventa: Contacto permanente entre el asesor comercial y el cliente.	Diversificarse cocéntricamente con nuevos servicios que sean complementarios al producto.	Aplicar estrategias de Riesgo compartido con socios que tengan bienes y servicios relacionados
Canales de comunicación: Constante y fluida comunicación con el cliente, por medio del asesor.		
Índices de satisfacción: Alta permanencia de clientes actuales en un 85 % y creación de clientes nuevos.	Ser eficiente en costos aumentando las compras por volumen.	
Responsabilidad social. Se brinda la opción de trabajo formal a personas de bajo y medio nivel de escolaridad.		
Manejo de importantes y reconocidas marcas en el mercado.		
Amplia cobertura comercial y logística en la zona de influencia para atender oportunamente al cliente.		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Pocos días de inventario lo cual no permite garantizar el abastecimiento.		
Gestión de mercadeo: Creciente recordación de los clientes de las marcas que distribuye DICOMER, pero muy poco de la empresa.	Desarrollar mercados en otras ciudades del suroccidente.	
Gestión de captación de clientes: Poco aporte de información de productos por parte de los vendedores al cliente.		Enfocar los procesos internos hacia actividades que agreguen valor al cliente
Inconstancia en la visita de parte de los clientes de la maestra del vendedor.	Realizar mayores alianzas con proveedores.	
Gestión contable: Demoras y retrasos en la generación y análisis de datos contables.		
Gestión de atención al cliente externo: Fallas en la comunicación y respuesta a quejas y reclamos.	Direccionar los objetivos financieros hacia la generación de valor	Diseñar políticas e indicadores en los aspectos financieros, de clientes, de procesos internos y de recursos humanos.
La empresa no tiene presencia en la Red.		
Actividades de mercadeo: Se limita a actividades concertadas con las casas comerciales.	Diseñar estrategias de recursos humanos en actividades de atracción, retención, integración y desarrollo.	
Actividades comerciales: Se limita a actividades concertadas con las casas comerciales.		
Canales de reclutamiento. Se presenta poca disponibilidad de personal cualificado.		
Criterios de selección. Se basa en gran medida en la experiencia previa en funciones afines.		
Análisis de funciones y responsabilidades. Se presentan reprocesos y vacíos de responsabilidad en algunas funciones.		
Indicadores de gestión. Mayormente enfocada a la evaluación de actividades comerciales y poca a las actividades		
Integración y comunicación. Poco contacto presencial entre los diversos miembros de la organización.		
Programas y métodos desentrenamiento. Desconocimiento por parte del personal de algunas de las características del producto y servicio que se ofrece al cliente así como de la labor que desempeña.		
Las promociones están limitadas a las que se acuerden con la casa comercial.		
Los márgenes son muy apretados y no dejan margen de error en el desempeño comercial.		

Fuente autores

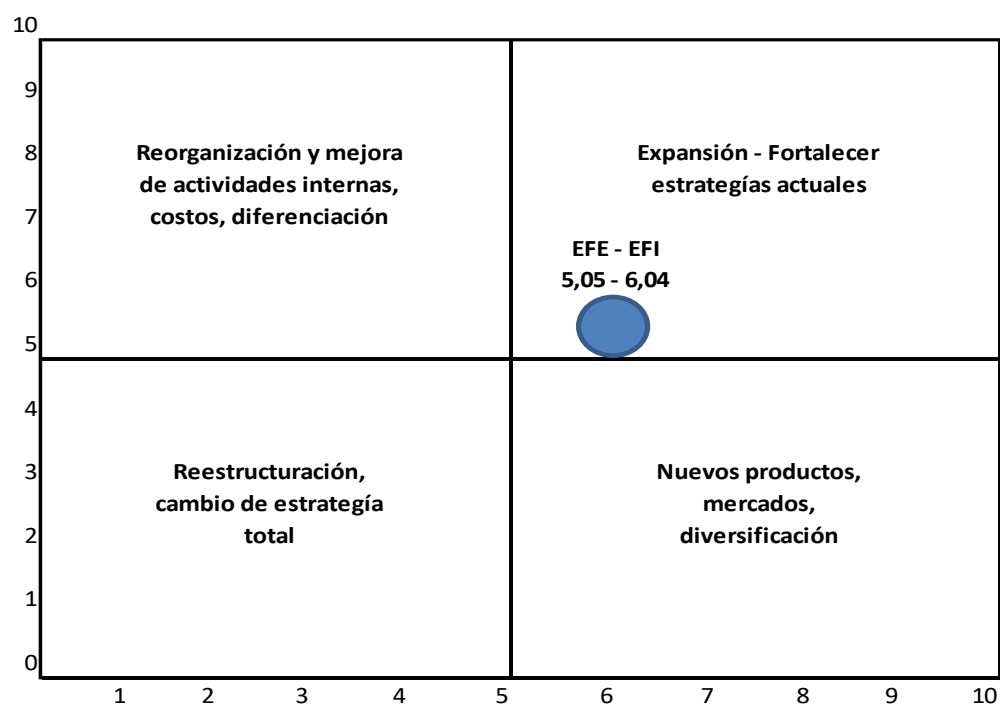


#### 7.4. Posición estratégica de la organización

Los objetivos estratégicos del plan de mercadeo se definen en función del diagnóstico interno y externo realizado, los cuales se determinan como los propósitos de la organización que se buscan resolver con las estrategias propuestas en la matriz DOFA para fortalecer los componentes de mercadeo, operativo y financiero del modelo de negocio de la organización.

Para determinar estos objetivos es necesario identificar en qué posición estratégica se ubica la organización, tomando de referencia los puntajes de la matriz EFI y EFE para evaluarlos teniendo en cuenta el factor atractivo que tiene relación a los factores externos analizados (oportunidades y amenazas) y al nivel de competitividad que hace relación a los factores internos analizados (fortalezas y debilidades). Ver figura 8.

**Figura 8. Posición estratégica de Dicomer de Colombia s.a.s.**



Fuente: Autores

De acuerdo, a la matriz de posición estratégica realizada se observa que La empresa Dicomer de Colombia s.a.s se ubica en el cuadrante de expansión, mediante el fortalecimiento de estrategias actuales. En este escenario la empresa podrá desarrollar estrategias intensivas, como la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados y/o de productos y actividades de integración horizontal y/o vertical.

## **8. Estrategias de mercadeo**

En el presente capítulo se indaga las variables relacionadas con la competencia y el mercado de las tiendas en el contexto donde trabaja la empresa Dicomer de Colombia s.a.s, con el propósito de determinar las estrategias de mercadeo más apropiadas para encaminar su crecimiento o expansión, que es el objetivo estratégico que deben orientar a la organización en los próximos años, según los resultados encontrados en el análisis de entorno realizado anteriormente.

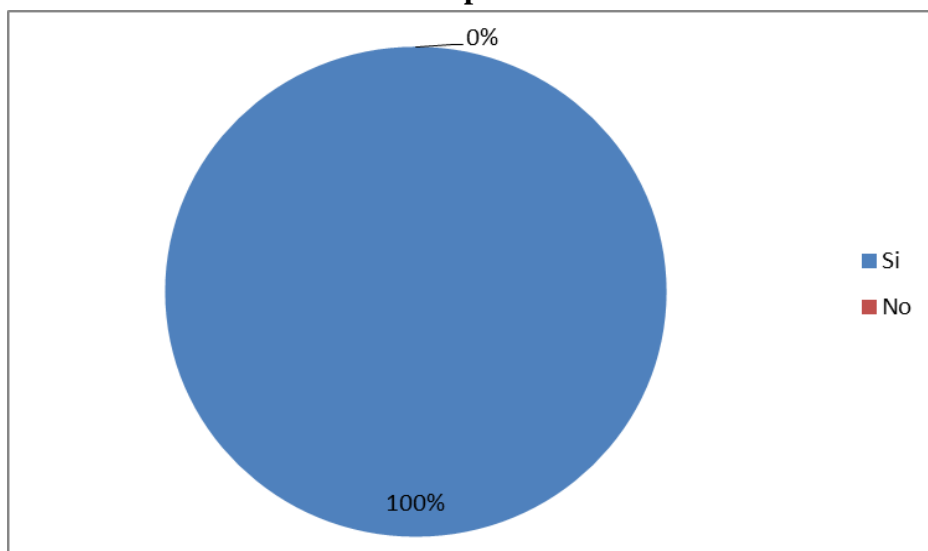
### **8.1. Análisis del mercado.**

Se realizó un análisis documental y de campo, a través de una investigación del mercado para caracterizar las actitudes y preferencias del tendero, las cuales son necesarias para el diseño de las estrategias de mercadeo.

#### **8.1.1. Investigación del mercado.**

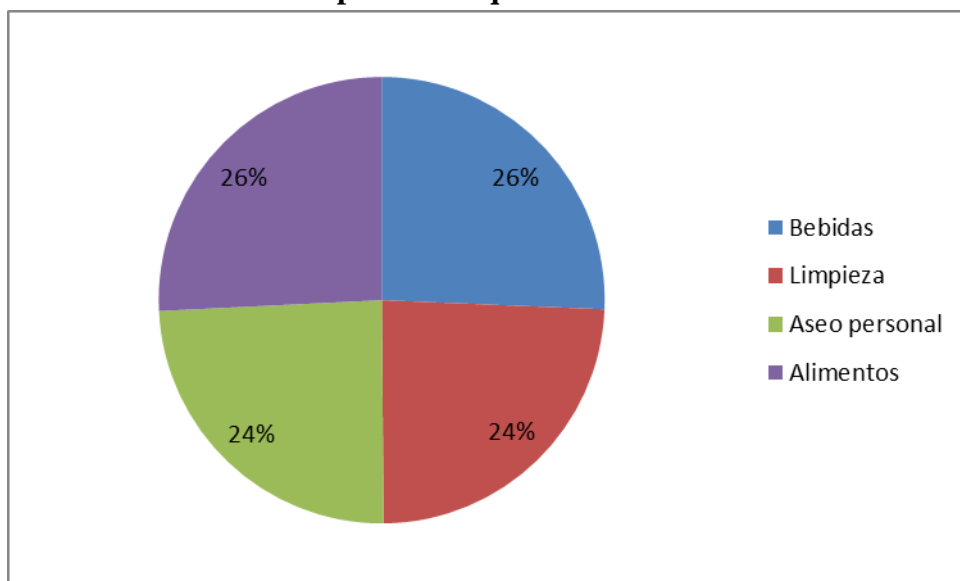
Se elaboró una investigación del mercado dirigida a las tiendas que atiende la empresa Dicomer de Colombia s.a.s, con el propósito de caracterizar su comportamiento frente a las compras de productos de consumo masivo.

En esta actividad se lograron encuestar a 200 tenderos de la ciudad de Candelaria, Palmira y Cali que son zonas de presencia frecuente de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s. De acuerdo a este trabajo de campo se lograron identificar los siguientes resultados:

**Gráfica 1. Conocimiento de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s.**

Fuente: Resultados de encuesta

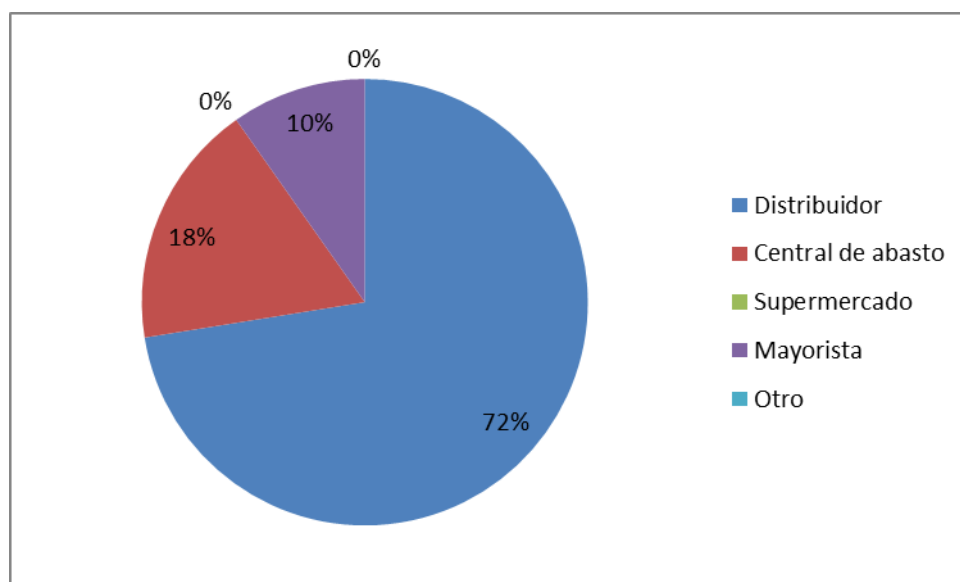
El 100% de los tenderos encuestados manifestaron que conocen o recuerdan a la empresa Dicomer de Colombia s.a.s como uno de sus distribuidores de productos de consumo masivo, aspecto que se explica por la frecuente visitas semanales que realiza los vendedores de esta compañía en la zona de tenderos donde se realizó la encuesta.

**Gráfica 2. Portafolio de productos que se comercializan en las tiendas.**

Fuente: Resultados de encuesta

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se observa que la mayoría de tenderos comercializan un portafolio parecido con el manejo de productos de bebidas y alimentos como los más representativos y los de limpieza y aseo personal. Esto evidencia que las tiendas de barrio se concentran especialmente en los productos de consumo masivo, como su principal fuente de ingresos.

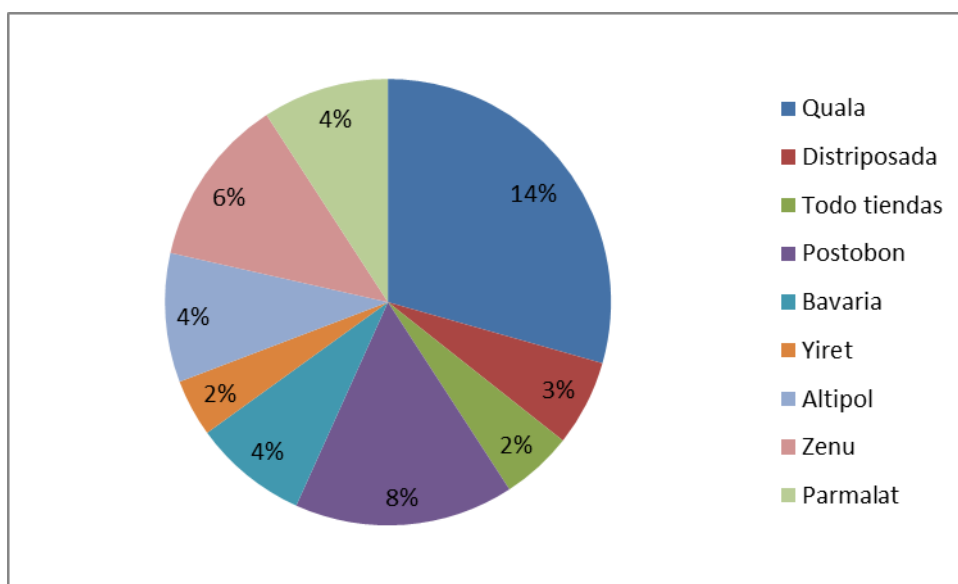
**Gráfica 3. Tipo de proveedor que utilizan.**



Fuente: Resultados de encuesta

En los resultados de la encuesta se observa que para la proveeduría de productos de consumo masivo, acuden principalmente al distribuidor con un 72%, a las centrales de abasto con un 18% y a los mayoristas con un 10%. En el caso de los distribuidores, se explica por el hecho de que ellos están en mayor contacto con el tendero.

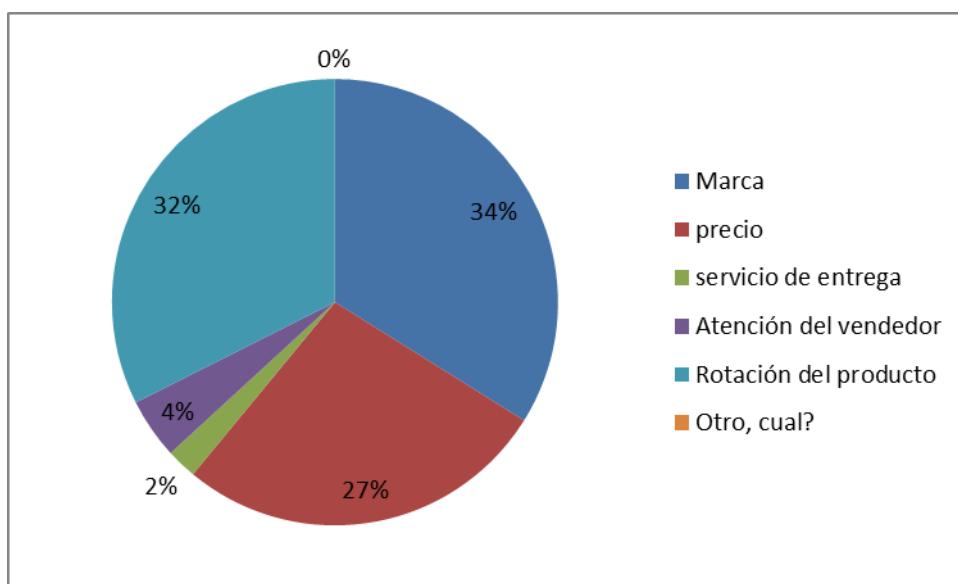
**Gráfica 4. Distribuidores que más reconocen.**



Fuente: Resultados de encuesta

Conforme a los resultados de la encuesta se observa que los distribuidores que más recuerdan los tenderos, además de Dicomer de Colombia, son en su orden de importancia: Quala (14%), Postobón (8%), Zenu (6%), Bavaria (4%), Altipol (4%), Parmalat (4%), Distriposada (3%), Todo tiendas (2%) y Yiret (2%). Estos resultados evidencian una alta recordación de los tenderos por los productos que comercializan, aunque Quala es la excepción dado que maneja un portafolio muy amplio y cuenta con un alto reconocimiento y tradición en la distribución de productos de consumo masivo en Colombia.

**Gráfica 5. Aspectos más representativos para realizar sus compras.**

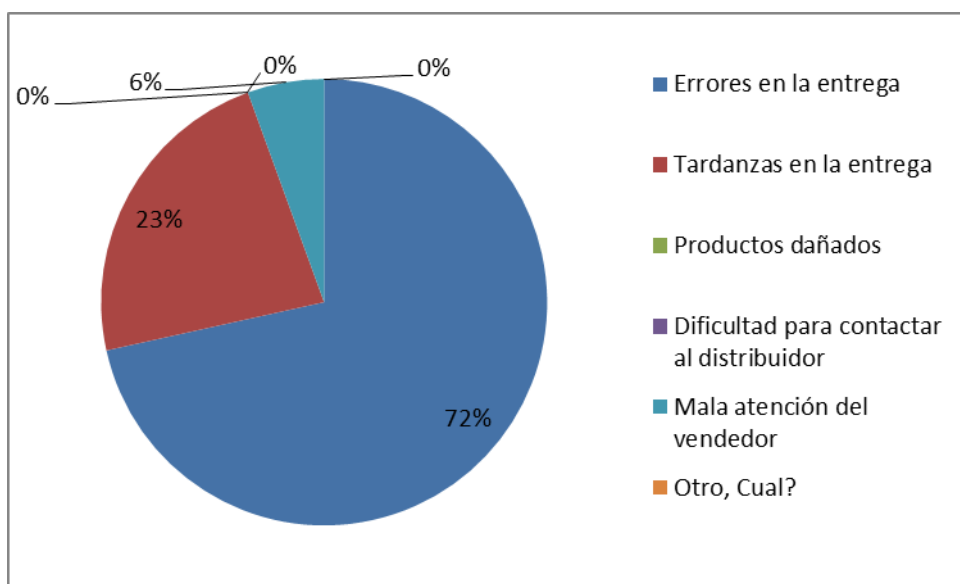


Fuente: Resultados de encuesta

De acuerdo a los resultados de la encuesta, las variables más significativas que aprecian los tenderos a la hora de realizar sus compras a los proveedores son la marca del producto (34%), la rotación del producto (32%), su precio (27%), la atención del vendedor (4%) y el servicio de entrega (2%).

Las dos primeras se explican por el hecho de que al tendero le interesa comercializar productos de alta demanda en el mercado, por ello la marca y la rotación de los productos son aspectos fundamentales para la toma de decisiones en la compra de los productos de consumo masivo.

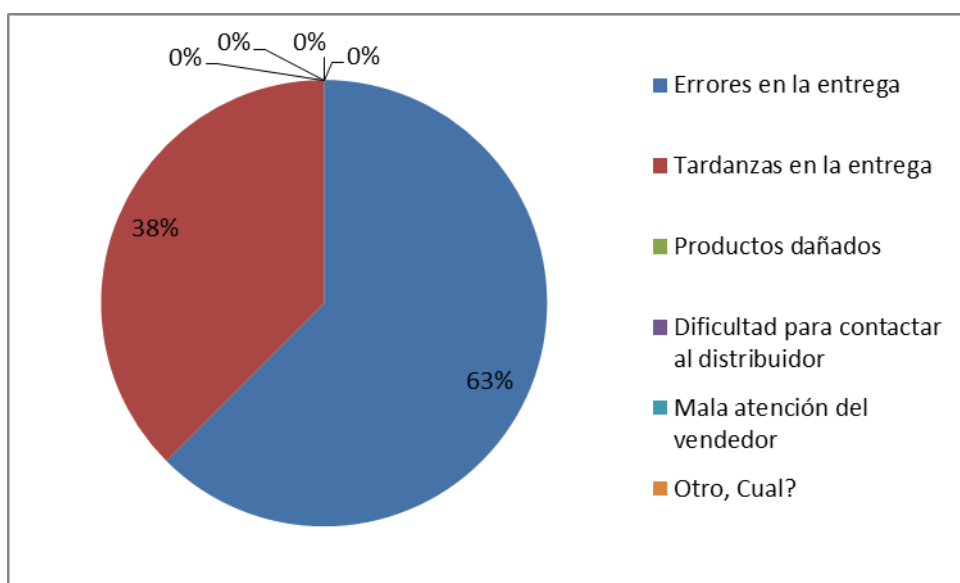
**Gráfica 7. Dificultades que ha tenido con los distribuidores.**



Fuente: Resultados de encuesta

Los tenderos encuestados manifiestan que la principal dificultad que han tenido con los distribuidores son los errores de entrega con un 72%, las tardanzas con un 23% y la mala atención del vendedor con un 6%. Estos resultados claramente evidencian que dichas dificultades son prácticamente de logística, más que de la atención directa del vendedor que es la persona con la cual mantiene un mayor contacto.

**Gráfica 8. Dificultades que ha tenido con Dicomer de Colombia s.a.s.**



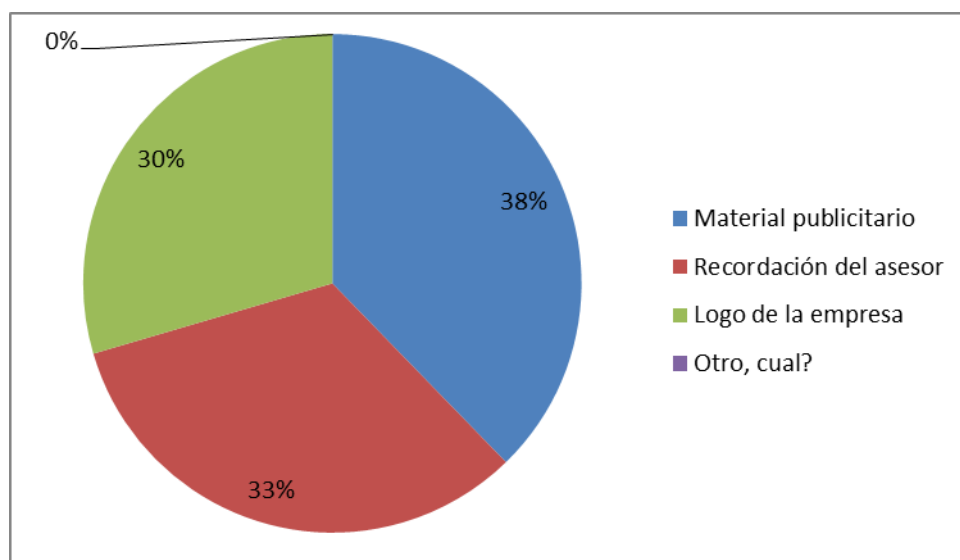


Fuente: Resultados de encuesta

En el caso de Dicomer de Colombia, se observa que solo 24 de los encuestados manifestaron haber tenido dificultades con esta empresa, especialmente en aspectos logísticos como los errores de entrega (63%) y las tardanzas en la entrega (38%).

Estos resultados evidencian que la empresa ha mantenido un alto nivel de satisfacción con sus clientes, el cual es superior al 85%, siendo algo positivo para su imagen y su posterior crecimiento en un mercado tan competido como es el de productos de consumo masivo.

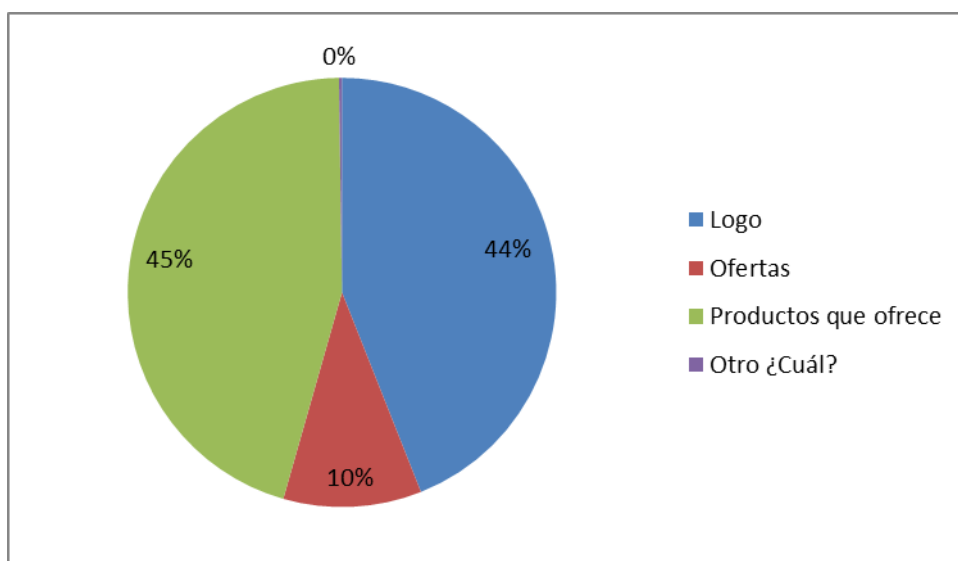
**Gráfica 9. Manera de recordar a un distribuidor**



Fuente: Resultados de encuesta

La mayoría de tenderos encuestados manifiestan que el material publicitario (38%), es la manera como más recuerdan al distribuidor, aunque también mencionan de manera significativa a la recordación del asesor (33%) y el logo de la empresa (30%).

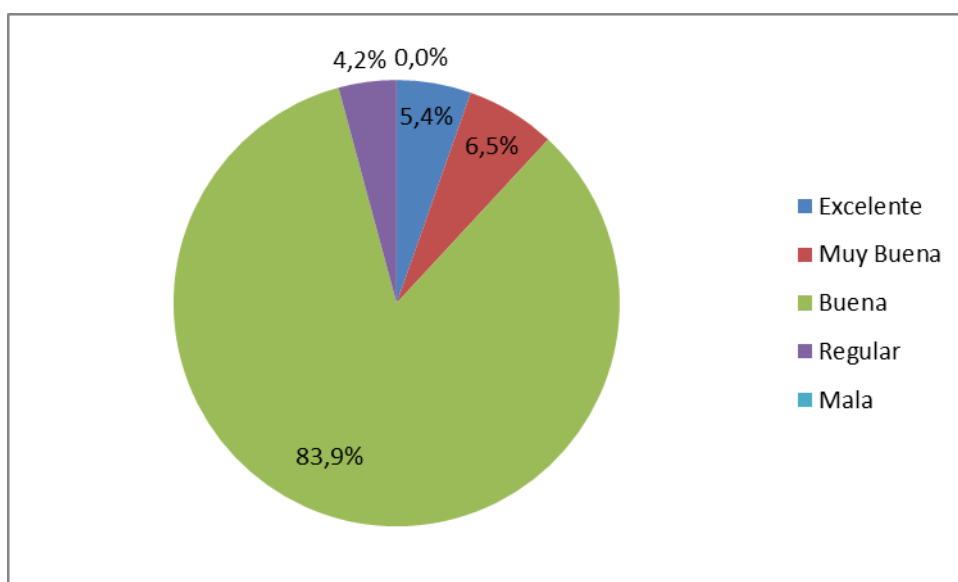
**Gráfica 10. Manera de recordar a Dicomer de Colombia s.a.s.**



Fuente: Resultados de encuesta

Se observa que una gran cantidad de tenderos que reconocen a Dicomer por los productos que ofrece (45%), otros por el logo (44%) y una minoría por sus ofertas (10%), lo que evidencia la necesidad de generar acciones más efectivas para que se recuerde el nombre de la distribuidora, más que de los productos que ofrece.

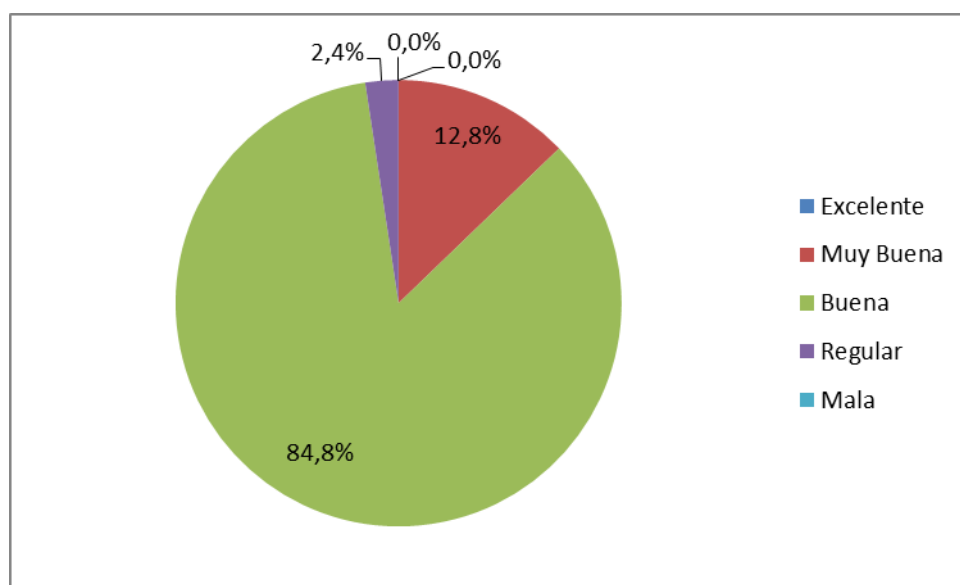
**Gráfica 11. Percepción de la atención del vendedor de Dicomer de Colombia s.a.s.**



Fuente: Resultados de encuesta

La gráfica 11 evidencia que la mayoría de tenderos encuestados con un 83,9% considera como buena la atención del vendedor de Dicomer de Colombia s.a.s, mientras que solo el 4,2% lo califico como regular. Esto evidencia el buen manejo que se le ha dado a la fuerza comercial con los esfuerzos en capacitación y motivación de este recurso humano.

**Gráfica 12. Percepción del servicio de entrega de pedidos de Dicomer de Colombia s.a.s.**



Fuente: Resultados de encuesta

La Gráfica 12 muestra que la mayoría de los tenderos encuestados (el 84,8%) consideran en términos generales que el servicio de entrega de pedidos de la empresa Dicomer de Colombia es Bueno, mientras que solo el 2,4% de ellos considera que es regular. Este resultado también obedece al buen manejo que se le viene dando a la distribución y logística que es otro de los aspectos donde la empresa ha insistido en su mejoramiento continuo.

### 8.1.2. Comportamientos del tendero.

Como complemento al trabajo de campo realizado se puede destacar ciertos aspectos identificados en el proceso de observación del estudio donde se constató lo siguiente conforme al estudio de Alviar (2015, pág. 84), cuando se afirma que en las tiendas se enfatiza la venta de productos con precios bajos estandarizados, se tienen productos para niños y mujeres, buena disposición de los productos, Cobertura a las necesidades de los clientes siendo una buena opción para mantenerse competitivos en el mercado del comercio tradicional.

Quienes tienen este tipo de negocios afirman que *“no requieren de hacer publicidad o promociones porque los productos son tan baratos que se venden por sí solos. Así mismo consideran que a la competencia se le dificulta superarlos porque cuentan con variedad de productos a muy bajo precio, lo que sin lugar a dudas resulta una práctica estrategia de comercialización”*.

Otra subcategoría es la cobertura de las necesidades de los clientes, lo que hace referencia que la pretensión es tener a disposición el producto para el comprador, *“para ello se vale del diario de ventas para surtir con lo que más requieren las personas cotidianamente, de esa manera se logra dar cobertura a los requerimientos de los usuarios y por ende el garantizar que regrese al establecimiento”*.

Buena disposición de los productos, *“la mayoría tiene una variedad de productos, expuestos a la vista del cliente y dispuesto a su alcance es una eficaz estrategia de comercialización, por lo que no se requiere ni de publicitar ni promocionar los servicios o productos”*.

Rotación de los productos, *“para los comerciantes tradicionales juega un papel importante y es el de dejar de vender productos de poca demanda, porque prefieren dar prelación a aquellos servicios o productos mayormente solicitados por los usuarios”*.

Ofertas en los productos de menos ventas, *“contrario a lo expuesto en el párrafo anterior, hay comerciantes que prefieren hacer promociones o rebajar los precios en los productos de menos demanda, en el entendido que prefieren recoger parte de la inversión y no trabajar a pérdida”*.

Manejo de horarios, *“los comerciantes conocen la dinámica de los habitantes, por ende ya tienen plenamente identificadas las horas de mayor flujo de personas, por lo que circunscriben la apertura y cierre de los establecimientos a dichas situaciones tiempo espaciales, de ahí que en semana, el horario de 2 a 4 sea catalogado como de baja venta, mientras que la mañana, la noche y los fines de semana, son los de aumento de movilidad de personas”*.

Como estrategia altamente productiva, según lo expuesto se tiene el *“dar cobertura a las poblaciones que son catalogadas como los mejores consumidores, que para el caso serían los niños, niñas y las mujeres. Con base a las experiencias vividas por los comerciantes tradicionales, las poblaciones en mención se caracterizan por cautivarse con rapidez de lo que observan, lo que los convierte en clientes potenciales, lo cual es de pleno conocimiento para los vendedores”*.

Finalmente, emerge el servicio a domicilio como estrategia de comercialización, porque permite que la atención al cliente sea rápida, oportuna, cómoda para el usuario porque le evita el desplazamiento hasta el local.

Por otro lado, se debe destacar el estudio de Cordoba y Cano (2009), cuando concluye que *estos puntos de venta están tomando el rol de medio publicitario, adicional a su función de exhibición y transacción. Como las decisiones de compra se toman en el punto de venta, es*

*más efectivo para los productores disminuir el gasto publicitario en TV y concentrarse más en el Punto de Venta. Pues si se da por sentado que la decisión de compra está en el punto de venta, entonces en primer lugar el fabricante debe disminuir la inversión en medios ATL y concentrarse en el punto de venta a través de acciones BTL. Por otra parte, necesita de mayor conocimiento del consumidor y sus preferencias. Finalmente, organizar el surtido de su negocio de acuerdo con las características del consumidor.* (pág. 59).

Estos autores también manifiestan que Las estrategias de Marketing deben estar enfocadas a la mujer, *“al ama de casa quien es finalmente el consumidor principal. Ella, a través de los diferentes roles que cumple en el hogar, es quien toma las decisiones a la hora de comprar”*. (pág. 60).

De acuerdo a este análisis, el diseño de estrategias para una empresa que quiera ingresar al mercado de productos de consumo masivo debe tener claro que los clientes tenderos se caracterizan por:

- Encontrarse cerca a los consumidores finales.
- Ofrecen un servicio con los horarios adecuados.
- Les proporcionan crédito a sus clientes.
- Entregan cantidades requeridas por los o clientes (los productos se fraccionan para optimizar el presupuesto de compra).
- Conocen a sus clientes, conviven en el o barrio con ellos, son sus amigos.
- Precios competitivos al del supermercado.
- La tienda es el lugar de reunión informal o de la cuadra.

## 8.2. Análisis de Competidores

En vista de que las empresas distribuidoras de productos de Consumo Masivo se encuentran atomizadas y son pequeñas, se decide realizar esta evaluación de los principales competidores en la zona donde converge Dicomer de Colombia s.a.s.

Para ello se utiliza la matriz de perfil competitivo que califica de 1 a 10, pues su objetivo es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores claves particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC (Matriz de perfil competitivo), los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios incluyen cuestiones internas y externas e inclusive solo puede concentrarse sólo en factores internos.

Los factores claves de éxito identificados para este análisis se extrajeron del estudio de competitividad del sector, el cual hace énfasis en las siguientes variables descritas en el estudio de Alviar (2015).

**Servicio al cliente:** es la gestión que realiza cada persona que trabaja en la empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que compran y permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de la propia empresa.

**Conocimiento:** Tiene toda una experiencia en el conocimiento o familiaridad de los productos ofrecidos, con el fin de poder interactuar con el usuario y poder brindarle soluciones y vender lo que él necesita.

**Precios Competitivos:** Frente a sus competidores tener precios que los usuarios puedan acceder cómodamente sin que estén por debajo del mercado.

**Liderazgo:** La empresa a nivel gerencial tiene la habilidad de influir en las personas o grupos determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El gerente toma la iniciativa, gestiona, convoca, promueve, incentiva, motiva y evalúa a su grupo o equipo.

**Reconocimiento/Good Will:** Es una empresa que se destaca por ofrecer diferentes productos a precios competitivos, con clientes que confían en su trabajo y han sido satisfechos con sus necesidades, su personal es muy competente y reconocido en el sector.

**Tecnología:** el personal tiene los conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de los usuarios sus equipos son aceptables en el medio técnico.

**Experiencia:** La empresa tiene la experiencia que es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza un excelente servicio. La experiencia en el campo laboral o profesional es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo.



**Portafolio de Servicios:** La empresa posee un portafolio de servicios en el cual se contempla la información básica y precisa de la empresa, en el cual incluye: breve reseña histórica de la empresa, visión, misión, objetivos, productos, servicios, garantías, socios, proveedores, respaldos, clientes de la empresa y los datos de contacto como correo electrónico, dirección, teléfono, fax etc.... esta información debe ser breve pero concisa de tal manera que en pocas palabras el cliente o prospecto la tenga en cuenta y le sea atractiva la propuesta que la empresa proyecta, por lo tanto es indispensable que la imagen corporativa sea de lo más presentable y llamativa sin faltar a los recursos protocolarios que la gestión amerita.

**Diversificación por nichos:** La capacidad de la empresa para participar con sus productos en diferentes nichos de mercado, aspecto que reduce el riesgo de cartera del negocio.

**Ubicación:** Relaciona la importancia estratégica de la empresa en un lugar que permita la fácil atención al cliente o que se localice cerca de las zonas de proveeduría.

**Compromiso:** la empresa tiene constancia y se empeña por prestar un buen servicio, hace las tareas con la mejor diligencia.

A continuación en el cuadro 14 y en la figura 9 se presenta la matriz de perfil competitivo con su respectiva gráfica de evaluación.

Cuadro 14. *Matriz de perfil competitivo de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s.*

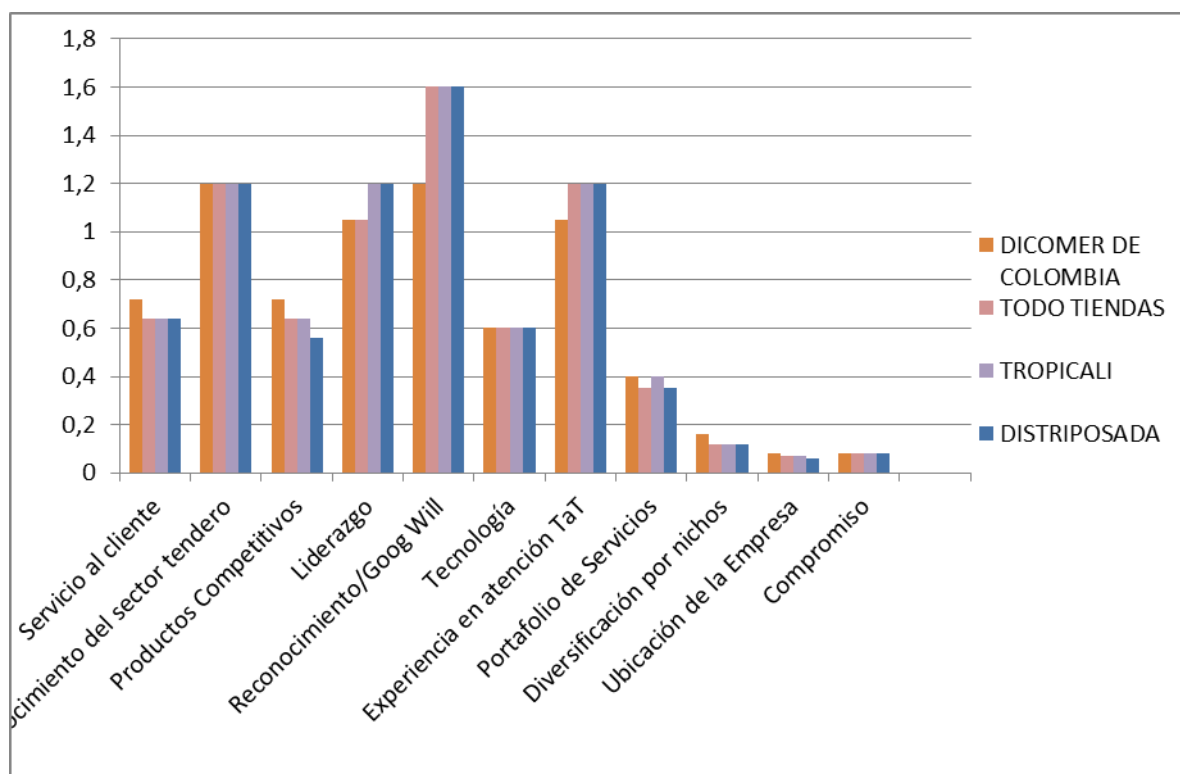
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	DICOMER DE COLOMBIA		TODO TIENDAS		TROPICALI		DISTRIPASADA	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Servicio al cliente	0,08	9	0,72	8	0,64	8	0,64	8	0,64
Conocimiento del sector tendero	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Productos Competitivos	0,08	9	0,72	8	0,64	8	0,64	7	0,56
Liderazgo	0,15	7	1,05	7	1,05	8	1,2	8	1,2
Reconocimiento/Goog Will	0,2	6	1,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Tecnología	0,1	6	0,6	6	0,6	6	0,6	6	0,6
Experiencia en atención TaT	0,15	7	1,05	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Portafolio de Servicios	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4	7	0,35
Diversificación por nichos	0,02	8	0,16	6	0,12	6	0,12	6	0,12
Ubicación de la Empresa	0,01	8	0,08	7	0,07	7	0,07	6	0,06
Compromiso	0,01	8	0,08	8	0,08	8	0,08	8	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>7,26</b>		<b>7,55</b>		<b>7,75</b>		<b>7,61</b>

Fuente: Autores

De acuerdo a la Matriz de perfil competitivo del cuadro 14 se puede apreciar que el competidor más fuerte para la empresa es Tropicali con un puntaje de 7,75.

Según el gráfico de barras que se muestra en la figura 9, se destaca para cada una de las empresas lo siguiente:

Figura 9. *Importancia de los factores claves de los principales competidores de la empresa Dicomer de Colombia s.a.s.*



Fuente: Autor con base a la información de MPC del cuadro 14.

La figura 9 evidencia que los aspectos más representativos de La empresa Dicomer de Colombia s.a.s, son el conocimiento del sector tendero, la experiencia en T a T y el reconocimiento, ya que es una de las pocas empresas que se ha especializado en la distribución tienda a tienda (T a T), en comparación de sus competidores quienes abarcan todos los canales de distribución.

Para la empresa Todo tiendas se destaca que los aspectos más fuertes de sus servicios son su portafolio de servicios, su reconocimiento (Good Will), su experiencia y conocimiento, el cual le ha servido para posicionarse en el mercado de productos consumo masivo de alimentos que es el principal segmento en el que se ha desarrollado en los últimos años.

Mientras que para Distriposada, los aspectos más representativos se concentran especialmente en el reconocimiento, la experiencia, el conocimiento. Variables que deben ser muy visibles en el nicho del mercado que ellos manejan, ya que se encuentra en un entorno competitivo muy fuerte, dado que hay una alta presencia de productos de productos de consumo masivo que participan en esta torta de mercado.

En el caso de Tropicali son varios los aspectos en que se concentra esta empresa, tales como la experiencia, el conocimiento, el portafolio de servicios, la diversificación por Nichos de mercado, el servicio al cliente, y sus precios competitivos.

Como se puede apreciar, esta empresa es un competidor muy fuerte para la empresa Dicomer de Colombia s.a.s, ya que además de manejar un portafolio de servicios similares, cuenta con una estructura de servicio bien administrada.

Sin embargo, para un análisis más objetivo de este análisis se procedió a evaluar de acuerdo a la importancia de cada variable, encontrándose que Dicomer de Colombia sobresale en el conocimiento de T a T, pero en todas ellas se observa que en los demás factores existe la necesidad de crear estrategias que generen un mayor reconocimiento en el mercado (Good Will), que es la variable de mayor fortaleza entre sus directos competidores, debido a que este tipo de negocios tiene su mayor impulso promocional en el mercadeo boca a boca que entregan los clientes, quienes recomiendan aquellos que llenen sus expectativas.

En vista de que Tropicali es el mayor competidor de Dicomer de Colombia, ya que además comercializa productos similares con las líneas de blanqueadores " BLANCOX", y línea de pañales " PEQUEÑIN ". Por tanto es necesario identificar sus estrategias, los cuales pueden servir de referente para el diseño de estrategias de mercadeo.

Cuadro 15. *Estrategias de Tropicali*

<b>Línea de Dicomer</b>	<b>Línea de Tropicali</b>	<b>Ventajas competitivas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Debilidades</b>
		Precio más económico que el Cloros en 15%	Descuentos en escala por volumen de compra.	No son líderes en la distribución de tiendas.
<b>Línea clorox</b>	Línea Blancos	El tamaño de la botella es de 600 ml, mientras que el del cloro es de 530 ml.	Compra de espacios en las tiendas para la exposición de las líneas.	
		Precio más económico que Winny en un 5%.	Descuentos en escala por volumen de compra.	No son líderes en la distribución de tiendas. Presentan inconvenientes.
<b>Línea Winny</b>	Línea Pequeñín	El pañal presenta amarres de producto con pañales, pañitos, más crema antipañalitis.	Club pequeñín para el tendero, el cual consiste en tener empaques vacíos y se redime en obsequios para el tendero.	Su prioridad son tiendas de cabecera o tiendas grandes.

Fuente: Autor

### 8.3. Objetivo del plan de marketing

Teniendo en cuenta el marco estratégico definido anteriormente, donde se determinó que la empresa debe orientarse hacia estrategias de expansión o crecimiento, además de seguir

concentrándose en el canal T a T, dado que allí tiene mayores oportunidades de éxito frente a sus competidores más fuertes, se define el siguiente objetivo estratégico de mercadeo:

“Aumentar la maestra de clientes activos en un 30% para el año 2019 en el segmento T a T del Sur occidente colombiano”.

#### **8.4. Cuantificación del mercado**

Considerando que actualmente Dicomer de Colombia cuenta una maestra de 4.000 clientes atendidos en el canal T a T, el objetivo propuesto en este plan de mercadeo es de lograr un aumento de 1.200 clientes<sup>2</sup> (tiendas) al finalizar el primer trimestre del año 2019.

#### **8.5. Formulación de estrategias**

La expansión de Dicomer de Colombia en el Canal T a T, se van a ejecutar en tres estrategias de expansión, recomendadas por Orville y Walker (2007) para aquellas empresas que manejan productos de consumo: Penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

De acuerdo a este criterio conceptual, las estrategias a desarrollar en el presente plan de mercadeo para la empresa Dicomer de Colombia son:

- Penetrar en el mercado, intensificando las actividades de posicionamiento y de gestión del cliente.

---

<sup>2</sup> Esta cifra resulta de multiplicar el 30% sobre el valor de clientes activos 4.000, el cual corresponde al mercado objetivo que se busca alcanzar para los próximos 3 años.

- Desarrollar la zona geográfica en el resto de los municipios del Valle del Cauca y Cauca en donde la empresa todavía no tiene presencia.
- Aumentar el portafolio de productos con bienes de alta rotación en el segmento de consumo masivo.

## 9. Plan de Mercadeo

En el presente capítulo se expone la mezcla de mercadeo de las estrategias formuladas anteriormente, al igual que su respectiva evaluación financiera y medidas de control.

### 9.1. Mezcla de mercadeo de las estrategias de marketing

Se describe a continuación las estrategias de producto, plaza, promoción y precio que se van a desarrollar para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas.

Cuadro 16. *Plan de Acción estrategia 1.*

<b>Penetrar en el mercado, intensificando las actividades de posicionamiento y de gestión del cliente.</b>				
<b>Acción</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Producto</b>	Implementar un aplicativo en línea que permita conocer las necesidades de inventario del cliente (fiel) al instante. Agilizando la gestión de pedidos.	Coordinador de control	3 meses de desarrollo y 6 meses de implementación.	\$15.000.000
<b>Plaza</b>	Ampliar la capacidad de distribución, mediante contratación externa con camionetas, para mejorar la gestión de entregas.	Coordinador especializado en rutas.	2 meses de capacitación e implementación.	\$3.000.000 al mes por vehículo (3) \$108.000.000 al año
<b>Promoción</b>	Descuentos especiales por realizar pedidos en línea.	Coordinador seguimiento.	2 meses de capacitación.	Descuento del 3% -5%.



<b>Acción</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Promoción</b>	Entregar obsequios de recordación como llaveros, almanaques, gorras, camisetas, con el nombre de Dicomer de Colombia.	Coordinador seguimiento.	Una vez al año para las tiendas más fieles	\$5.000.000
	Realizar actividades de promoción de los productos que comercializa Dicomer en las tiendas donde se maneje mayor volumen de productos.	Gerente Coordinador seguimiento.	Una vez al año	Coordinar recursos y actividad con proveedores
	Diseñar estrategias de disposición de productos en las estanterías del tendero.	Coordinador seguimiento. Vendedor.	1 mes de capacitación de vendedores y 3 meses de implementación.	\$200.000 de capacitación.
<b>Precio</b>	Facilitar la gestión de venta del tendero, disponiendo de presentaciones más pequeñas y a un precio más accesible al consumidor final.	Gerente	1 mes Gestionando el proceso.	\$100.000 destinado al tiempo dedicado a esta actividad.
<b>Costo total estimado de la estrategia número uno</b>				<b>\$128.300.000</b>

Fuente: Autor con apoyo de la empresa IP Total Software

Cuadro 17. *Plan de Acción estrategia 2.***Desarrollar la zona geográfica en el resto de los municipios del Valle del Cauca y Cauca en donde la empresa todavía no tiene presencia.**

<b>Acción</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Producto</b>	Empezar ofertando productos del portafolio de más rápida rotación.	Coordinador de control	1 mes de conocimiento de la plaza y 3 meses de desarrollo.	\$2.000.000
<b>Plaza</b>	Ampliar la nómina de vendedores para atender las zonas proyectadas.	Coordinador de control	Dos meses de reclutamiento, selección e inducción.	\$1.000.000 en este proceso.
	Programar visitas semanales en los distintos municipios y corregimientos, haciendo conocer la empresa y el portafolio con los vendedores contratados.	Coordinador seguimiento y control.	2 meses realizando la gestión de visitas.	\$2.000.000 En entrega de fichas de solicitud de pedidos y publicidad.
<b>Promoción</b>	Otorgar descuentos por compras en volumen y de contado.	Coordinador de control	Desde el primer pedido solicitado	Descuento del 3% -5%.
	Realizar campañas promocionales en consumidor final.	Gerente Coordinador seguimiento.	Una vez al año	Coordinar con proveedores
	Otorgar un plan de premios para los tenderos que obtengan mayor rotación de los productos de Dicomer en sus establecimientos.	Coordinador de control	Desde el primer pedido solicitado	Coordinar con proveedores aliados.

<b>Acción</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Precio</b>	Colocar precio sugerido en los productos para reducir la especulación en el precio, en zonas apartadas.	Coordinador seguimiento y control.	Desde el primer pedido solicitado.	Coordinar con proveedores el precio y la colocación de etiqueta.
<b>Costo total estimado de la estrategia número dos</b>				<b>\$5.000.000</b>

Fuente: Autor

Cuadro 18. *Plan de Acción estrategia 3.*

**Aumentar el portafolio de productos con bienes de alta rotación en el segmento de consumo masivo.**

<b>Acción</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Producto</b>	Ofrecer los servicios de distribución a las empresas de consumo masivo que no tengan el mismo portafolio actual que maneja Dicomer de Colombia.	Gerente	Seis primeros meses de cada año.	\$1.000.000
<b>Plaza</b>	Ampliar las instalaciones actuales, arrendando una bodega adicional para aumentar la capacidad de almacenamiento.	Gerente Coordinador de control	Dos meses para conseguir bodega, después de lograr los acuerdos que excedan la capacidad de almacenamiento actual.	\$2.000.000 mes. Arriendo estimado. \$24.000.000 Al año

<b>Acción</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Promoción</b>	Hacer publicidad en medios virtuales y escritos (revistas) que estén dirigidos a empresas que producen o comercializan productos de consumo masivo.	Gerente	Tres veces al año	\$6.000.000 Valor anual.
	Identificar clientes potenciales y realizar visitas ofreciendo los servicios de la empresa.	Gerente	Gestionar cuatro visitas al mes. (una semanal).	\$2.000.000 Valor anual.
<b>Precio</b>	Lograr acuerdos de estabilización de precios con las empresas nuevas que decidan trabajar con Dicomer.	Gerente	Se gestiona dentro de los contratos alcanzados.	
	Gestionar descuentos y promociones con las empresas nuevas que decidan trabajar con Dicomer.	Gerente	Se gestiona dentro de los contratos alcanzados.	
<b>Costo total estimado de la estrategia número tres</b>				<b>\$38.000.000</b>

Fuente: Autores

## 9.2. Evaluación económica del plan de mercadeo

En el siguiente análisis se proyectan a tres años los respectivos ingresos y egresos esperados del plan de mercadeo propuesto, teniendo en cuenta las cifras financieras actuales de la empresa y las inversiones presupuestadas para llevar a cabo el proyecto, las cuales se acabaron de mostrar en la mezcla de mercadeo anterior quienes tienen un costo aproximado

de \$435.300.000 para los próximos 3 años, de los cuales \$39.300.000, corresponde a las inversiones iniciales y el resto se aplica para cada año, dado que corresponde a los valores de distribución (\$108.000.000 al año) y de arrendamiento de bodega adicional (\$24.000.000 al año).

### 9.2.1. Proyección de ingresos.

De acuerdo a las cifras de los estados de resultados actuales de Dicomer de Colombia s.a.s, se percibieron para el año 2016 unos ingresos operacionales de \$5.485.353.000 con una base de 4.000 tiendas, lo que generó unas ventas promedio por tienda de \$1.371.338,25 en ese año. (Dicomer de Colombia s.a.s., 2016)

Teniendo en cuenta estas cifras reales suministradas por el área financiera de la empresa se realizó una proyección en los próximos tres años (2017 – 2019) con un aumento de 400 tiendas por cada año, para alcanzar la meta de las 1.200 tiendas para el año 2019.

Para efectos de mostrar la realidad del proyecto se trabaja a precios corrientes, es decir que no se toma en cuenta el incremento inflacionario para presupuestar estos ingresos. Ver cuadro 19.

Cuadro 19. *Presupuesto de ventas del plan de mercadeo*

	<b>Real</b>	<b>Cifras proyectadas</b>		
<b>Proyección de ingresos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Número de tiendas atendidas	4.000	4.400	4.800	5.200
Ventas promedio x tiendas	1.371.338,25	1.371.338,25	1.371.338,25	1.371.338,25
<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>5.485.353.000</b>	<b>6.033.888.300</b>	<b>6.582.423.600</b>	<b>7.130.958.900</b>

Fuente: Autor

### 9.2.2. Proyección de Egresos.

Los egresos se proyectan considerando la participación promedia que ha tenido tanto los costos como los gastos operativos del negocio sobre los ingresos operacionales, los cuales están representados en un 81% para los costos de venta como de un 15% para los gastos operacionales. (Dicomer de Colombia s.a.s., 2016)

Adicional a estos egresos se debe contemplar el promedio de capital de trabajo neto operativo utilizado para su operación. Estos valores corresponden a la variación anual de estas cuentas. Ver cuadro 20.

Cuadro 20. *Inversiones operativas estimadas*

<b>Inversiones en activos</b>	<b>2016</b>
Variación Activos corrientes	301.963.000
Variación Pasivos corrientes	275.884.000
<b>KTNO (Capital de trabajo neto)</b>	<b>26.079.000</b>
<b>Participación de KTNO/Ventas</b>	<b>0,48%</b>

Fuente: Autor con cifras del Balance general de la empresa, 2016

El cuadro 20 muestra que las inversiones operativas estimadas de Dicomer de Colombia para los próximos años es de aproximadamente un 0,48% de las ventas. De acuerdo a estos parámetros se proyectan los respectivos egresos estimados, los cuales permiten proyectar el flujo de caja requerido para evaluar el plan de mercadeo propuesto. Ver cuadro 21.

### Cuadro 21. Presupuesto de egresos

	<b>Real</b>	<b>Cifras proyectadas</b>		
<b>Proyección de Egresos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Costos operativos	4.443.135.930	4.887.449.523	5.331.763.116	5.776.076.709
Gastos operativos (Admón)	822.802.950	905.083.245	987.363.540	1.069.643.835
Gastos en mercadeo y ventas	54.853.530	60.338.883	65.824.236	71.309.589
KTNO (Capital de trabajo neto)	26.079.000	28.686.900	31.294.800	33.902.700
<b>Egresos Totales</b>	<b>5.346.871.410</b>	<b>5.881.558.551</b>	<b>6.416.245.692</b>	<b>6.950.932.833</b>

Fuente: Autor

### 9.2.3. Viabilidad del proyecto

Después de conocer los ingresos y egresos operativos del proyecto se procede a evaluarlo con el flujo de caja libre descontado, utilizando el costo de capital de la empresa (tasa de descuento), la cual se calcula con el método del costo promedio ponderado de capital que se muestra a continuación con cifras suministradas por la empresa. Cuadro 22.

### Cuadro 22. Calculo del costo de capital del proyecto

<b>Fuentes</b>	<b>Valor</b>	<b>Part %</b>	<b>Costos financieros</b>	<b>Costo de capital</b>
Pasivo	574.525.000	80,23%	7,92%	6,35%
Patrimonio	141.615.000	19,77%	12,00%	2,37%
<b>Total</b>	<b>716.140.000</b>	<b>100,00%</b>		<b>8,73%</b>

Fuente: Autor con apoyo de cifras financieras suministradas por Dicomer de Colombia (2016)

De acuerdo, al cálculo del costo de capital se observa que este es de 8,73%, el cual corresponde a la rentabilidad mínima que debe generar el proyecto para que sea viable, además de ser la tasa de descuento utilizada para descontarlo en los flujos de caja proyectados.

Conforme a esta tasa de descuento se elaboró el flujo de caja y se evaluó financieramente el proyecto arrojando los siguientes resultados:

### **Cuadro 23. Evaluación financiera del plan de mercadeo**

<b>Evaluación económica</b>	<b>Inicial</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos Operacionales		6.033.888.300	6.582.423.600	7.130.958.900
Egresos Operacionales		-5.881.558.551	-6.416.245.692	-6.950.932.833
Inversiones plan de mercadeo	-39.300.000	-132.000.000	-132.000.000	-132.000.000
<b>Flujo de caja del proyecto</b>	<b>-39.300.000</b>	<b>20.329.749</b>	<b>34.177.908</b>	<b>48.026.067</b>
<b>TIR (Tasa interna de retorno)</b>	<b>44,26%</b>			
<b>VPN (Valor presente neto)</b>	<b>45.674.793</b>			

Fuente: Autor

En el cuadro 23 se muestra que los criterios de evaluación del proyecto (VPN y TIR) son favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 44,26%) superior a los costos de capital de la empresa (8,73%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (12%), lo que genera un valor presente neto (VPN) o Utilidad de \$45.674.793.

### **9.3. Medidas de seguimiento y control**

Se define la realización de controles trimestrales al cumplimiento de las acciones que se planifican en el plan de acción, a fin de tomar las medidas que sean necesarias oportunamente. Para ello se va a llevar a cabo los siguientes controles:

- control de plan anual (Gerencia)
- control de rentabilidad (Finanzas)
- control de eficiencia (Logística)
- control estratégico (Gerencia y Comercial)



Estos controles se realizan en cada área y se reportan a la gerencia en la reunión trimestral.

Por otro lado, para medir el alcance de los objetivos y las metas definidas en este plan de marketing se van a considerar los siguientes indicadores de gestión clasificados en índices de crecimiento del negocio, índices de sostenibilidad comercial e índices de generación de utilidades. (Véase cuadros 24, 25 y 26).

Cuadro 24. *Control de Crecimiento del negocio*

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsable	Periodo
<b>Medición del crecimiento/</b>	Participación en el mercado.	$\frac{\text{Ventas empresa} \times 100}{\text{Ventas sector}}$	Mide la importancia de la unidad productiva en el sector	Gerente	<b>Cada año</b>
	Crecimiento del consumo del segmento de clientes.	$\frac{\text{Ventas año 1} - \text{Ventas año 0} \times 100}{\text{Ventas año 0}}$	Mide la eficacia de la unidad productiva para aumentar el consumo del cliente.	Gerente	<b>Cada Trimestre</b>
<b>Crecimiento del consumo del segmento de</b>	<b>Participación de ventas por línea de producto</b>	$\frac{\text{Ventas de Línea} \times 100}{\text{Ventas Empresa}}$	<b>Mide la importancia de la línea sobre las ventas</b>	<b>Gerente</b>	<b>Cada trimestre</b>

clientes.

totales  
de la  
empresa

Fuente: Elaboración propia con apoyo del texto Planeación de mercadotecnia de James Taylor - Editorial Prentice Hall - Págs.: 64

Cuadro 25. *Control de sostenibilidad comercial*

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsable	Periodo
<b>Medidas de sostenibilidad</b>	Fidelidad del cliente	$\frac{\text{No de visitas}}{\text{Ventas Empresa}} \times 100$	Mide la eficacia de la empresa para mantener sus clientes	Gerente	<b>Cada Año</b>
	Nivel de acercamiento del cliente a la empresa	No de llamadas	Mide la eficacia de la empresa para acercar a sus clientes.	Gerente	<b>Cada Mes</b>
	Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Respuestas afirmativas} \times 100}{\text{Total preguntas}}$	Mide el nivel de aceptación del cliente frente a los bienes y servicios de la empresa.	Gerente	<b>Cada semestre</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del texto Planeación de mercadotecnia de James Taylor - Editorial Prentice Hall - Págs.: 64

Cuadro 26. *Control de Generación de Utilidades*

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsabl e	Periodo
<b>Medidas de Generació n de Utilidades</b>	Rentabilida d por línea de producto.	$\frac{\text{Utilidad de Línea} \times 100}{\text{Ventas de Línea}}$	Mide el grado de generació n de ganancias por línea de producto.	Gerente	<b>Cada Trimestr e</b>
	Grado de Eficiencia en las ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Inversiones en mercadeo}} \times 100$	Mide el beneficio costo de las ventas	Gerente	<b>Cada Trimestr e</b>
	<b>Rotación de Activos</b>	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activos area comercial}} \times 100$	<b>Mide la eficiencia del uso de recursos operativo s en el área comercial</b>	<b>Gerente</b>	<b>Cada año</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del texto Planeación de mercadotecnia de James Taylor  
- Editorial Prentice Hall - Págs.: 64

## 10. Conclusiones

En el análisis situacional realizado a la empresa Dicomer de Colombia s.a.s, se determinó que en sus aspectos internos presenta un mayor peso sus fortalezas que sus debilidades, aunque con un resultado muy bajo, debido a que hay aspectos críticos que se deben mejorar como la integración y la comunicación, al igual que los métodos de entrenamiento del personal, junto a pocos controles en la administración del negocio. De igual manera, en lo concerniente a las estrategias de mercadeo depende mucho de las actividades promocionales que efectúen las casas comerciales, sin contar de iniciativas propias que permitan el posicionamiento de su imagen como distribuidor.

En los factores externos analizados se observa que las amenazas tienen un mayor peso que las oportunidades, especialmente por aquellas que se relacionan con las cinco fuerzas competitivas sectoriales, dado que el sector de productos de consumo masivo tiene un fuerte impacto sobre su rentabilidad y crecimiento.

En el análisis estratégico realizado con la matriz DOFA se pudo establecer que la empresa se encuentra en una posición de expansión y crecimiento, lo que la orienta por estrategias intensivas como la penetración en el mercado, el desarrollo de productos el desarrollo de mercados, las integraciones verticales y horizontales entre las más destacadas.

En la evaluación de estrategias se pudo determinar que el acercamiento de los tenderos con los consumidores es clave dentro del proceso de venta que existe en este canal, especialmente en el segmento de amas de casa que son las que más acuden a estos establecimientos. De igual manera se observó en el análisis competitivo, La empresa Dicomer de Colombia tiene una ventaja competitiva alta frente a otros competidores en el canal tendero y por ello debe seguir enfocando sus estrategias hacia este nicho de mercado.

El plan de mercadeo propuesto se desarrolló en un plan de acción enfocado a la penetración en el mercado tendero, el desarrollo de mercados en municipios y corregimientos del Cauca y Valle del Cauca y en el desarrollo de productos, mediante la conquista de nuevas alianzas con otras marcas comerciales, donde se aspira atender a 1.200 tiendas nuevas para los próximos tres años.

El presupuesto del plan de mercadeo ascendió a un valor aproximado de \$435.300.000 para los próximos tres años, donde no solo se consideró como aspecto representativo, la ampliación de la capacidad instalada de la empresa para lograr el crecimiento propuesto. De acuerdo al análisis de viabilidad realizado se espera que dichas inversiones logren un retorno equivalente al 44,26% (TIR), que en términos monetarios representa una utilidad aproximada de \$45.674.793, haciendo viable el plan de mercadeo propuesto, puesto que su rentabilidad supera los costos de oportunidad del negocio.

## **11. Recomendaciones**

- Se recomienda ampliar el portafolio de productos para satisfacer los requerimientos de otros segmentos del mercado, donde la empresa aún no tiene presencia y que puede ser un buen detonante de su crecimiento.

- Se recomienda implantar un sistema estratégico de marketing que mejore la gestión empresarial, que permita incrementar las ventas y lograr un posicionamiento efectivo en el mercado de Dicomer de Colombia s.a.s.

- Se debe aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado como el uso de las nuevas tecnologías para la logística de pedidos, el Internet como herramienta de actualización y el marketing como elemento estratégico empresarial.

- Se deberán definir estrategias que permitan conseguir un número de clientes importantes, esto ayudará a incrementar el volumen de las ventas, además será importante el seguir aumentando los contratos con otras casas comerciales para no seguir dependiendo de Tecnoquimicas como fuente de ingresos.

- Se recomienda manejar criterios de segmentación diferentes para cada consumidor dadas las características particulares de los mismos a fin de direccionar correctamente los esfuerzos de mercadotecnia considerando las diversas variables de cada grupo de mercado.

## Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Construir marcas poderosas*. México: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Alviar Romero, A. A. (2015). Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo masivo. Caso barrio la Enea de Manizales. (U. N. Colombia, Ed.) Manizales, Colombia.
- ANDI - Asociación nacional de industriales de Colombia. (2012). Comportamiento de compra de los hogares en los canales de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Banco de la Republica. (21 de 11 de 2016). *www.barepublica.gov.co*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Córdoba López, J. F., & Cano Jaramillo, L. (2009). Estudio de Hábitos y valores de los consumidores del canal tradicional. Tiendas de barrio de la ciudad de Cali. (U. Libre, Ed.) *Entramado*, 5(2), 44.
- Dicomer de Colombia s.a.s. (2016). Información administrativa. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Dicomer de Colombia s.a.s. (2016). *Estado de resultados*. Cali.
- Gamarra Vergara, J. (2007). *La economía del departamento del Cauca: concentración de tierras y pobreza*. Bogotá: Banco de la republica.
- Guardiola, P. (marzo de 2012). Sociología. Murcia, España.
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (2000). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2004). *Investigación de mercado. Un enfoque aplicado*. México: Mac Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México: Pearson.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. México: ESIC.

- Mestre de Mogollon, G. (2013). *Modelo de educación a distancia*. Cartagena: Universidad tecnologica de Bolivar.
- Nielsen Company. (2015). *Estadísticas del sector de consumo masivo en Colombia*. Cali: Tecnoquimicas.
- Orville, C., & Walker, J. (2007). *Administración del Marketing. Un enfoque en la toma de decisiones estratégicas*. México: Mac Graw Hill.
- Perez, C. (2009). *Investigación y técnicas de mercadeo*. Madrid: ESIC.
- Schnake, A. (1990). *El comportamiento del consumidor*. México: Trillas.
- Shiffman, L., & kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.